

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



**LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL
ORGANIZACIONAL COMO CONDIÇÕES PARA A PRÁTICA DO PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS E INSTITUTOS PÚBLICOS DE MOÇAMBIQUE**

João Ambrósio Masquete

Orientadores:

Prof. Doutor António Carlos de Oliveira Samagaio
Prof.^a Doutora Idalina Maria Dias Sardinha

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia
Económica e das Organizações

2021

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



**LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL
ORGANIZACIONAL COMO CONDIÇÕES PARA A PRÁTICA DO PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS E INSTITUTOS PÚBLICOS DE MOÇAMBIQUE**

João Ambrósio Masquete

Orientadores:

Prof. Doutor António Carlos de Oliveira Samagaio
Prof.^a Doutora Idalina Maria Dias Sardinha

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia Económica e das
Organizações

Júri:

Presidente: Doutor Nuno João de Oliveira Valério, Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa;

Doutor Nuno Miguel Ribeiro Videira Costa, Professor Associado da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa;

Doutor Rafael Jorge Soares Duarte Marques, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa;

Doutor António Carlos de Oliveira Samagaio, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa;

Doutora Tânia de Matos Gomes Marques, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

2021

DECLARAÇÃO

Nome: JOÃO AMBRÓSIO MASQUETE

Endereço Eletrónico: jmasquete@inss.gov.mz; jmasquete2018@gmail.com

Título da Tese de Doutoramento:

LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL
ORGANIZACIONAL COMO CONDIÇÕES PARA A PRÁTICA DO PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS E INSTITUTOS PÚBLICOS DE MOÇAMBIQUE

Orientadores:

Prof. Doutor António Carlos de Oliveira Samagaio

Prof.^a Doutora Idalina Maria Dias Sardinha

Ano de Conclusão: 2021

Designação do Doutoramento: Sociologia Económica e das Organizações

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE
QUALQUER PARTE DESTA TESE.

ISEG, Agosto de 2021

Assinatura: _____

Resumo

As organizações são relevantes, enquanto objetos de estudo, para compreender a dinâmica das sociedades atuais. E os processos de gestão, como elementos de estruturação das mesmas, constituem elementos nucleares para a análise da mudança organizacional, com vista à realização dos respetivos objetivos e o propósito delineado para a sociedade. A introdução do Planeamento Estratégico (PE) nas empresas e institutos públicos foi considerado como a ferramenta eleita para a concretização da reforma e modernização da administração pública de Moçambique. Esta corrente está associada ao movimento ideológico internacional conhecido como Nova Gestão Pública.

O aspeto central deste trabalho de investigação consiste em introduzir a perspetiva configuracional para analisar, através do fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), a forma como a liderança organizacional (LO), a cultura organizacional (CO) e a responsabilidade social organizacional (RSO), isoladamente e em conjunto, são determinantes da implementação do PE nas empresas e institutos públicos de Moçambique (EIPMs).

As principais conclusões a que chega o estudo, baseado em dados recolhidos através de um inquérito realizado a 15 EIPMs, apontam para a pertinência das três condições (LO, CO e RSO) no desempenho ao nível do PE. Contudo, nenhuma das condições por si só é suficiente para o resultado. De facto, o elevado desempenho no PE é suportado por duas configurações que contemplam a presença da liderança transformacional e da RSO, a ausência da liderança transacional complementada com a ausência da cultura com foco interno ou em substituição com a presença da cultura com foco externo. Uma evidência relevante deste estudo é termos verificado a importância da elevada prática da RSO no PE das EIPMs, conjugada com a presença ou ausência das outras condições, sendo por isso uma oportunidade que as mesmas têm para melhorar o PE através da dinamização de políticas sociais e ambientais.

Os resultados sugerem igualmente que a reduzida incidência da RSO e cultura organizacional de foco externo (cultura de mercado e cultura adocrática) nas EIPMs e elevada cultura burocrática e liderança transacional tem resultado em planos estratégicos que carecem de melhoramentos. De facto, o processo de implementação não deixa muito espaço para participação, inovação e adaptação ao contexto interno e externo, aspetos centrais para o PE e que o discurso da modernização da administração pública preconiza e salienta.

Palavras-chave: Administração pública, planeamento estratégico, liderança, cultura organizacional, responsabilidade social organizacional, fsQCA.

ABSTRACT

Organizations are relevant as objects of study, to understand the dynamics of current societies. And the management processes, as elements for structuring them, are core elements for the analysis of organizational change, with a view to achieving the respective objectives and the purpose outlined for society. The introduction of Strategic Planning (PE) in public companies and institutes, was considered as the chosen tool for the realization of the reform and modernization of Mozambique's public administration. And this current is associated with the ideological and international movement, known as the New Public Management.

The central aspect of this research work is to introduce the configurational perspective to analyse, through the fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), the way in which organizational leadership (LO), organizational culture (CO) and organizational social responsibility (RSO), in isolation and together, are determinants of the implementation of PE in companies and public institutes in Mozambique (EIPMs).

The main conclusions reached by the study, based on data collected through a survey carried out on 15 EIPMs, point to the relevance of the three conditions (LO, CO and RSO) in performance at the level of the EP. However, none of the conditions alone is sufficient for the result. In fact, the high performance in the EP is supported by two configurations that include the presence of transformational leadership and RSO, the absence of transactional leadership complemented by the absence of culture with an internal focus or in place of the presence of culture with an external focus. A relevant evidence of this study is that we verified the importance of the high practice of RSO in the EP of the IPEs, combined with the presence or absence of other conditions, being, therefore, an opportunity that they must improve the EP through the dynamization of social policies and environmental.

The results also suggest that the reduced incidence of RSO and organizational culture with an external focus (market culture and adhocratic culture) in EIPMs and high bureaucratic culture and transactional leadership, has resulted in strategic plans that need improvement. In fact, the implementation process does not leave much room for participation, innovation and adaptation to the internal and external context, which are central aspects for the EP and which the discourse of modernizing public administration advocates and emphasizes.

Keywords: public administration, strategic planning, leadership, organizational culture, organizational social responsibility, fsQCA.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem os apoios individuais e institucionais que tive ao longo da sua realização, aos quais quero expressar a minha gratidão.

A primeira palavra de apreço vai para o Instituto Nacional de Segurança Social de Moçambique, instituição a que tenho a honra de pertencer e que financiou o curso, permitindo assim a realização de um sonho profissional. No mesmo sentido, quero agradecer às empresas que se disponibilizaram a responder aos inquéritos, nomeadamente, BM, AT, CTT, TMCL (TDM e Mcel), FIPAG, PETROMOC, EMOSE, ENH, EDM, LAM e AEROPORTOS DE MOÇAMBIQUE, INATTER e CFM.

E este agradecimento é extensivo a todos os funcionários, docentes e colegas do Instituto Superior de Economia e Gestão com os quais tive a honra de trocar impressões.

Em particular, deixo uma palavra de gratidão aos meus orientadores António Samagaio e Idalina Dias Sardinha, que foram incansáveis nos apoios bibliográficos e orientação da tese.

Muito obrigado!

Agradeço imenso os apoios que tive da minha família, em especial dos meus filhos Luís e Ângela, que souberam aguentar a minha ausência e o distanciamento que o doutoramento implicou no nosso relacionamento.

Gostaria ainda de manifestar a minha profunda gratidão a todos os colegas e docentes com quem convivi diariamente, partilhando receios e ambições, cujos nomes não serão citados pois são muitos aqueles que me deram o seu apoio.

A todos o meu obrigado!

A meus pais,
que já não me acompanharam nesta jornada, mas sem os quais ela não teria sido possível.

Índice

Índice das Tabelas	xii
Índice de Figuras	xiv
Abreviaturas e Acrónimos	xv
I. Introdução	16
1.1. Importância e justificativa do tema	16
1.2. Questões de investigação	19
1.3. Objetivo geral e objetivos específicos	20
1.4. Estrutura da tese	23
II. Revisão da Literatura.....	25
2.1. Os princípios da Nova Gestão Pública nas Organizações do Sector Público	25
2.1.1. Os princípios da Nova Gestão Pública.....	25
2.1.2. Desenvolvimento e críticas da teoria da Nova Gestão Pública.....	29
2.1.3. A agencificação no contexto dos Países em Vias de Desenvolvimento	31
2.1.4. A Gestão por resultados nos Países em Vias de Desenvolvimento	34
2.2. A cultura nacional como dimensão de enquadramento das práticas de gestão organizacional	36
2.3. O Planeamento Estratégico	38
2.3.1. O conceito de planeamento estratégico.....	38
2.3.2. As dimensões do planeamento estratégico.....	42
2.3.2.1. A orientação para o conteúdo.....	43
2.3.2.2. A orientação para os processos	45
2.3.2.3. A orientação da estratégia como prática social	48
2.3.2.4. As dimensões do planeamento estratégico em função das três orientações.....	49
2.3.2.5. As determinantes do planeamento estratégico nas organizações do sector público	53
2.4. A cultura organizacional	71
2.4.1. O conceito de cultura organizacional.....	71

2.4.2. Tipos de cultura organizacional	72
2.5. A liderança na organização	76
2.5.1. O conceito de liderança.....	76
2.5.2. As perspetivas sobre a liderança organizacional.....	79
2.6. A Responsabilidade Social Organizacional	85
2.6.1. A evolução do conceito sobre a Responsabilidade Social Organizacional.....	85
2.6.2. As dimensões da RSO no contexto dos PVD	94
III. Uma breve história sobre a administração pública de Moçambique.....	105
3.1. A agencificação em Moçambique no período pós-independência.....	105
3.1.1. A Administração colonial	106
3.1.2. A economia centralizada e monopartidária (1975 -1989).....	106
3.1.3. Transição para a economia liberal e o multipartidarismo (1990-2000).....	110
3.1.4. A consolidação da reforma com base nos princípios da NGP e NSP (2001- 2019).....	111
3.2. A evolução do sector empresarial do Estado na economia de Moçambique	112
IV. Modelo conceptual e hipóteses de investigação	117
4.1. Teoria de referência e modelo conceptual.....	117
4.2. Hipóteses de investigação	121
4.2.1. A influência da cultura organizacional no Planeamento Estratégico.....	121
4.2.2. A influência da responsabilidade social organizacional no planeamento estratégico ..	126
4.2.3. A liderança como variável motriz dos fenómenos organizacionais.....	133
4.2.4. A influência da liderança no planeamento estratégico	134
4.2.5. O efeito da liderança na cultura organizacional.....	137
4.2.6. O efeito da liderança na responsabilidade social organizacional.....	140
4.2.7. A influência conjunta das três condições no planeamento estratégico	145
V. Metodologia de Investigação	148
5.1. Estratégia de investigação	148
5.1.1. A aplicação do método quantitativo na pesquisa.....	148

5.2.	Definição da população e da amostra.....	149
5.2.1.	Universo e a amostra do estudo	149
5.2.2.	Respondentes do questionário.....	152
5.3.	Recolha de Dados.....	155
5.3.1.	Instrumentos de recolha de dados	155
5.3.2.	Construção do questionário.....	156
5.3.3.	Estrutura do questionário	157
5.3.4.	Disponibilização, acompanhamento e receção dos questionários	160
5.3.5.	Análise dos erros inerentes ao questionário	160
5.4.	Análise e tratamento de dados.....	162
5.4.1.	Avaliação das escalas e cálculo do valor dos construtos da liderança e cultura organizacional	163
5.4.2.	Cálculo dos índices sintéticos da responsabilidade social organizacional e do planeamento estratégico.....	165
5.4.3.	A aplicação do fsQCA	167
VI.	Análise e Discussão dos resultados.....	174
6.1.	Estatísticas descritivas e bivariada	174
6.1.1.	Cultura organizacional	174
6.1.2.	Liderança organizacional	178
6.1.3.	Responsabilidade social organizacional	181
6.1.4.	O planeamento estratégico	185
6.2.	Modelo de mensuração das variáveis latentes.....	193
6.3.	Análise qualitativa comparativa	196
6.3.1.	Identificação do modelo e calibração	196
6.3.2.	Análise do modelo da presença dos resultados.....	198
6.3.2.1.	Análise das condições necessárias	198
6.3.2.2.	Análise da suficiência	200

6.3.2.3. Análise subset/superset	205
6.3.3. Análise do modelo da ausência dos resultados	206
6.3.3.1. Análise das condições necessárias para ausência de resultados	206
6.3.3.2. Análise das condições suficientes para ausência de resultados	207
6.4. Discussão dos resultados	211
6.4.1. Evidência 1: Predomínio dos valores da Cb nas EIPMs, em comparação com os valores da Cm, Cc e Ca	211
6.4.2. Evidência 2: Predomínio da LTs em comparação com a LTf	213
6.4.3. Evidência 3: Responsabilidade social organizacional em fase embrionária e expressa apenas na elevada dimensão do colaborador	216
6.4.4. Evidência 4: Planeamento estratégico é uma prática altamente formalizada mas debilitada na sua implementação efetiva	218
6.4.5. Evidência 5: Corroboração das hipóteses de investigação formuladas	219
VII. Conclusões, Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros	228
7.1. Conclusões	228
7.2. As limitações do estudo.....	230
7.3. Recomendações para futuras pesquisas.....	231
VIII. Referências Bibliográficas	233
Anexos	258

Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese dos estudos sobre os determinantes do planeamento estratégico no sector público	56
Tabela 2. Distribuição dos inquiridos por sector de atividades e posição ocupada	153
Tabela 3. Distribuição dos inquiridos por sexo e habilitações literárias	154
Tabela 4. Idade e tempo de serviço dos inquiridos	155
Tabela 5. Distribuição dos itens na Cultura Organizacional	158
Tabela 6. Distribuição dos itens do MLQ	159
Tabela 7. Etapas da análise do fsQCA	168
Tabela 8. Estatística descritiva dos tipos de cultura organizacional	175
Tabela 9. Cultura adocrática por sector de atividade	176
Tabela 10. Cultura de mercado por sector de atividade	177
Tabela 11. Cultura burocrática por sector de atividade	177
Tabela 12. Cultura de clã por sector de atividade	178
Tabela 13. Estatísticas descritivas dos tipos de liderança organizacional	179
Tabela 14. Liderança transformacional e sector de atividade	180
Tabela 15. Liderança transaccional e sector de atividade	181
Tabela 16. Responsabilidade social organizacional por sector de atividade	182
Tabela 17. Estatísticas descritivas das dimensões da responsabilidade social	182
Tabela 18. Dimensões da responsabilidade social por sector	183
Tabela 19. Estatísticas descritivas das dimensões do planeamento estratégico	186
Tabela 20. Dimensões do planeamento estratégico por sector	186
Tabela 21. Priorização na alocação de recursos em iniciativas estratégicas	188
Tabela 22. Ligação das iniciativas estratégicas aos planos operacionais	188
Tabela 23. Ligação das atividades realizadas ao planeamento estratégico	189
Tabela 24. Ligação dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos	189
Tabela 25. Implicação do planeamento estratégico na estrutura organizacional	190
Tabela 26. Preparação do planeamento estratégico	190
Tabela 27. Revisão do plano estratégico	191
Tabela 28. Frequência das reuniões para análise e implementação do plano estratégico	191
Tabela 29. Orientação interna e externa do plano estratégico	192
Tabela 30. Modelo de mensuração da variáveis latentes reflexivas	194
Tabela 31. Matriz de correlação implícitas do modelo	195

Tabela 32. Modelo medida das variáveis latentes formativas	196
Tabela 33. Base dados para o fsQCA	197
Tabela 34. Elementos para a calibração.....	198
Tabela 35. Síntese das condições necessárias no modelo de presença de resultados	200
Tabela 36. Configurações para a presença do planeamento estratégico e das suas dimensões	202
Tabela 37. Análise subset/superset do fsQCA para o planeamento estratégico	206
Tabela 38. Síntese das condições necessárias no modelo da ausência de resultados	207
Tabela 39. Configurações para a ausência do planeamento estratégico e das suas dimensões	208
Tabela 40. Matriz de correlações de Spearman da cultura organizacional	213
Tabela 41. Matriz de correlações de Spearman da liderança organizacional	214

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de planeamento estratégico	41
Figura 2: Modelo dos valores contrastantes.....	74
Figura 3: Componentes da liderança organizacional	84
Figura 4: As três dimensões dos objetivos do desenvolvimento sustentável.....	92
Figura 5: Modelo bidimensional de Zadek	98
Figura 6: Modelo conceptual e hipóteses de investigação	121

Abreviaturas e Acrónimos

APM – Administração pública de Moçambique

Ca – Cultura adocrática

Cb – Cultura burocrática

Cc – Cultura de clã

Cm – Cultura de mercado

CN – Cultura Nacional

CO – Cultura organizacional

COE – Cultura de foco externo

COI – Cultura de foco interno

DS – Desenvolvimento sustentável

EIPMs – Empresas e institutos públicos de Moçambique

fsQCA – fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis

GE – Gestão estratégica

GLOBE - Global leadership and organizational behavior effectiveness

IGEPE - Instituto de Gestão de Participações do Estado

LO – Liderança organizacional

LTf – Liderança transformacional

LTs – Liderança transacional

MVC – Modelo dos Valores Contrastantes

NGP – Nova Gestão Pública

NSP – Novo Serviço Público

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PC – Planeamento centralizado

PD – Países desenvolvidos

PE – Planeamento estratégico

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRSPM – Programa da reforma do sector público de Moçambique

PVD – Países em vias de desenvolvimento

PVM – PublicValue Model

QML – Questionário Multifatorial de Liderança

RSO – Responsabilidade Social organizacional

SAI – Social Accountability International

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

USAID – Agência Americana de Ajuda para o Desenvolvimento

UTRESP – Unidade Técnica da Reforma do Sector Público

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

I. Introdução

1.1. Importância e justificativa do tema

As organizações ganham importância acrescida nas sociedades contemporâneas por serem estruturantes das identidades e sentidos de vida dos indivíduos. É desta forma que o termo “Homem organizacional” adjectiva a humanidade nos finais do século XX, ao catalogá-lo por passar a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para (re)produzir em sociedade (Chiavenato, 1994; Santos, 2008). E, por sinal, as questões sobre as organizações fazem parte do reportório científico das diversas áreas disciplinares como um dos objetos de estudo mais atractivos na contemporaneidade, na tentativa de captar e explicar a sua complexidade e dinâmica e, conseqüentemente, compreender o funcionamento e o devir das sociedades modernas (Freire, 2008).

O tema, “*A liderança, cultura e responsabilidade social como condições para a prática do planeamento estratégico nas empresas e institutos públicos de Moçambique*”, enquadra-se nesta lógica ao pretender evidenciar a pertinência e a centralidade das dimensões sociocultural e política na análise dos processos das mudanças organizacionais na Administração Pública de Moçambique (APM), desencadeadas, em parte, com a aplicação generalizada do planeamento estratégico (PE) nas Empresas e Institutos Públicos de Moçambique (EIPMs) como modelo de gestão, em substituição da abordagem tradicional de planeamento centralizado.

A implementação da gestão por objetivos faz parte do Programa da Reforma do Sector Público de Moçambique (PRSPM), iniciada em 2001, com o objetivo de gerar maior eficácia e eficiência na gestão dos recursos e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos¹. O PRSPM, como em muitos outros países, é uma réplica tardia do *New Public Management (NPM)*, processo iniciado na década de 1980 nos países anglo-saxónicos que, literalmente traduzido em português, é designado por Nova Gestão Pública (Araújo, 2013).

Este facto mostra o carácter global do fenómeno, embora com contornos diferentes, em função do contexto sociocultural de implementação. Assim, o tema deste estudo pretende aprofundar o

¹ Para orientar política e metodologicamente a Reforma do Sector Público, o Governo criou, através do Decreto Presidencial 5/2000 de 20 de março, a Comissão Interministerial para a Reforma do Sector Público - CIRESPP. A CIRESPP é assistida pela Unidade Técnica da Reforma do Sector Público – UTRESPP, criada pelo Decreto do Conselho de Ministros 6/2000 de 4 de abril.

conhecimento sobre o processo de reforma da sociedade moçambicana, no geral, e no âmbito das EIPMs, em particular, no contexto da globalização.

No campo da sociologia económica e das organizações é pertinente compreender as influências dos aspetos socioculturais nas práticas de gestão nas EIPM pois, na esteira de Pimentel (2012), esta atitude afasta-nos da visão da neutralidade das técnicas de gestão e obriga-nos a manter um olhar crítico e vigilante sobre as organizações e as suas relações com a sociedade em geral. Assim sendo, é legítimo (re)afirmar que os modelos de gestão são socialmente condicionados e interpretados, e que as ferramentas ou técnicas, que servem de meios para a sua operacionalização, não estão isentas de significados político-ideológicos e culturais nos respetivos contextos e que, de certa forma, influenciam as configurações que os referidos modelos vão ganhando ao longo do processo de implementação.

A abordagem da gestão, na ótica sociocultural, não é uma descoberta recente. Ela já vem sendo assumida e reconhecida pelo meio académico e empresarial desde os anos 80 do século XX, segundo Hofstede (1980), Schein (1985) e Sainsaulieu (1999). Trata-se, aqui, de alertar sobre os estudos que, por forças da globalização, cada vez mais marcantes no quotidiano dos países e povos, continuam a relegar para um plano secundário o pendor cultural e ideológico na gestão organizacional.

Estudos sobre a implementação da gestão estratégica (GE) nos países em vias de desenvolvimento (PVD) ou emergentes apontam para resultados pouco animadores quanto ao contexto, onde os fatores socioculturais, tais como o ambiente de negócios, a cultura, a situação político-militar ou o nível de literacia, são apontados como as principais causas dos mesmos (Debrah e Budhwar, 2001; Wood e Mellahi, 2003; Polidano, 1999).

Apesar destes estudos fazerem referência a fatores culturais, estes são focados de forma tangencial, comparativamente à dimensão racional e instrumental, analisada na perspetiva de identificar os elementos que constituem obstáculos culturais para a realização das mudanças organizacionais desejadas. A tendência tem sido a de emitir um diagnóstico sobre as causas do fracasso na implementação da GE em tais contextos geográficos, apontando como fatores determinantes para o efeito os aspetos técnicos e culturais, como a tradição, crenças e valores dominantes.

A perspetiva que assenta sobre a falta de capacidade técnica e desajustamento cultural para o modelo de gestão preconizado tem a desvantagem de nos levar para um olhar enviesado, na

medida em que se concentra sobre o local de implementação, no âmbito da tecnologia e valores, esquecendo-se da adequação do próprio modelo de gestão para o contexto.

A falta de capacidade técnica para a implementação do modelo de gestão pode ser um falso problema, uma vez que há que considerar aspetos sociais e culturais, que podem abrir a nossa visão sobre o fenómeno, razão pela qual esta dimensão se revela pertinente para a compreensão dos processos de modernização da APM.

Na esteira de Schein (1985), o planeamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser a sua compatibilidade com os valores da organização. A análise cultural distancia-se da abordagem normativa por considerar que, tanto as crenças, valores, normas, assim como os pressupostos e princípios subjacentes às técnicas de gestão, devem ser equacionados na mesma proporção na sua implementação.

Além disso, na atualidade, não é possível abarcar a configuração do PE sem a relacionar com a RSO, uma vez que os conteúdos daquela são enriquecidos por esta, sendo as orientações do PE conectadas com o desenvolvimento sustentável, a nível nacional e organizacional, e fomentadas, principalmente, pela liderança. Desta abordagem, os líderes organizacionais têm a missão de serem emissários, principalmente nas organizações do sector público, para sedimentarem as medidas do desenvolvimento sustentável nas sociedades, através da RSO, atingindo diretamente as pessoas, individual e coletivamente.

A RSO nas EIPMs é uma das vias para a institucionalização do PE, razão pela qual a mesma é uma mais-valia na investigação, ao influenciar, diretamente, a configuração do PE com base no equilíbrio das três vertentes (económica, social e ambiental), como é preconizado pelo *Balanced Scorecard (BSC)*, instrumento de planificação e avaliação do desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 1992, 1996).

A liderança organizacional (LO) é uma variável fundamental a ter em conta na análise da consolidação da CO e da RSO, ambas compatíveis com os princípios e pressupostos da GE (institucionalização do PE) e vice-versa. Neste sentido, na análise da dimensão da CO e da RSO na implementação do PE nas EIPMs, a LO assume o papel de catalisador nas relações entre a CO e a RSO.

O nosso modelo conceptual toma como condições a LO, a CO e a RSO no sentido de compreender quais os caminhos da solução entre as suas combinações para a ocorrência dos

resultados (elevada ou reduzida prática do PE) nas EIPMs. Esta visão aparece como uma nova perspectiva em Moçambique, visto que consideramos que a RSO, combinada com outras práticas (LO e CO), é uma oportunidade de estabelecer níveis elevados da prática do PE nas EIPMs, aspeto que a literatura científica, pelo menos em Moçambique, ainda não considera como pertinente. Assim, a disseminação do construto da RSO nas organizações do sector público constitui uma vantagem para a institucionalização do PE, como pensamento e prática de gestão.

1.2. Questões de investigação

Na análise das organizações modernas enveredamos pela reconciliação das abordagens sistémica e contingencial, ao assumirmos a definição de organização como “o conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objetivos, em ambientes com elevado nível de incerteza” (adaptado de Santos, 2008, PP. 11-23).

Nesta definição ressaltamos a importância que é conferida à envolvente externa, no enquadramento das organizações no mercado ou no seu campo estratégico. A influência do meio envolvente é dinâmica, de modo que as organizações, como resposta adaptativa ou antecipatória às rápidas mudanças do mesmo, são continuamente reestruturadas e redefinidas (António, 2015).

Nesta linha de pensamento, as organizações são «estruturas sociais adaptáveis» aos seus condicionalismos internos e externos. A (re)estruturação responde às solicitações do contexto socioeconómico, com a finalidade de melhorar a afetação dos seus recursos (físicos, humanos, materiais e económicos), de forma a manter ou a melhorar o desempenho organizacional.

Diante das pressões da globalização e os requisitos da competitividade exercidos sobre as organizações, assiste-se a uma tendência crescente de convergência das práticas de gestão à escala global (Rego e Cunha, 2009). E, segundo o paradigma cultural, a prática efetiva dos modelos de gestão nas organizações estão refletidos no contexto cultural (nacional e organizacional). Ou seja, existem respostas culturais a mecanismos de gestão, salientando a relevância do contexto cultural para a assimilação das práticas organizacionais (Hofstede, 1980).

As organizações, enquanto sistemas sociais e culturais, desenvolvem práticas relacionadas com os valores e crenças partilhados. Esses valores e crenças são os alicerces do que se designa por

cultura. A cultura cria um senso de compromisso com uma entidade social maior do que o simples interesse pessoal, passando a ser uma fonte de alta confiabilidade nas organizações (Weick, 1987; Hofstede, 2005).

Deste ponto de vista, a forma de adaptação das organizações aos projetos de mudança (devido à complexidade e dinâmica da envolvente) está intimamente relacionada com as crenças, valores, atitudes partilhadas que predispõem os indivíduos a reagirem (tomar decisões) de forma específica, patentes nas análises de Schein (1985), em que a liderança é a base para criação da visão nas organizações (como na sociedade) e condicionam os instrumentos de gestão como, por exemplo, o PE.

Neste sentido, a questão de investigação principal deste trabalho é saber *até que ponto as condições da LO, CO e RSO são determinantes, isolados ou conjuntamente, para a prática do PE nas EIPMs?*

1.3. Objetivos geral e específicos do estudo

A análise da CO remete-nos para os modelos culturais dominantes nas organizações, como faz o modelo de Quinn e McGrath (1985), ao nos apresentar uma tipologia das culturas organizacionais com quatro quadrantes, representando um conjunto de indicadores (critérios) de eficácia organizacional (clã, adocrática, mercado e burocrática).

A perspetiva de Schein (1985) elucida os contornos que uma mudança dos modelos de gestão pode ter para as respetivas culturas organizacionais. A essência da CO assume-se como a junção da aprendizagem de valores e crenças que foram sendo partilhados em prol do desenvolvimento do processo de aprendizagem. O processo de mudança torna-se instável e difícil porque a CO representa um conjunto de aprendizagens, sentimentos e formas de perceber a realidade organizacional que são intrínsecas aos indivíduos que nela trabalham.

Assim, prevalece a ideia de que as empresas ou organizações não devem enveredar por lógicas de gestão universais. Ou seja, apesar da globalização impelir as empresas a adotar alguns mecanismos de decisão à escala global, como é o caso da GE, parece inquestionável que estas tendências de convergência devem ser submetidas ao filtro cultural dos espaços em que as organizações subsistem (Rego e Cunha, 2009).

Por GE entende-se o processo sistemático e dinâmico de planeamento, liderança e controlo do sistema de valores, através do qual as organizações determinam “onde estão”, para “onde

querem ir” e “como é que irão lá chegar”, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio e, em particular, às preferências dos clientes (Drucker, 1954; Santos, 2008). O planeamento, em termos genéricos, consiste na determinação antecipada do que deve ser feito e como deve ser feito, a três níveis: estratégico, tático e operacional. Desta perspetiva, depreende-se que o PE é uma componente da GE.

O PE, diferentemente do planeamento tático e operacional, é o que antecipa o futuro da organização no longo prazo, envolvendo a totalidade dos recursos disponíveis, afetando todas as atividades da organização, o que é crucial para o sucesso da organização (Santos, 2008). O PE é, assim, o mecanismo que permite dar conta da envolvente contextual, transacional e do meio organizacional interno, permitindo à organização o melhor posicionamento no mercado, em termos de desempenho a longo prazo.

Quando nos referimos à envolvente interna referimo-nos às práticas organizacionais como a LO, a CO e a RSO que influenciam, isoladamente ou combinadas, a formulação e a implementação do PE nas organizações.

O PE manifesta-se, ou justifica-se, porque permite a criação de capacidades organizacionais para a previsibilidade, em situação de elevado nível da incerteza na envolvente. A procura incessante das organizações em ajustarem-se ao seu meio envolvente é um processo sistémico, contínuo e contingencial. Assim, o “problema estratégico” coloca-se a partir do momento em que determinadas entidades pretendem atingir objetivos, em contextos competitivos entre posições no mercado e recursos escassos (Santos, 2008).

Nesta linha de pensamento, a partir do momento em que os objetivos a atingir pressupõem a disponibilização de recursos escassos, o concurso por aqueles determina, desde logo, e independentemente da existência do outro, a competição e a concorrência por aqueles e, por essa via, a necessidade da adoção de estratégias adequadas à consecução dos objetivos definidos, o que nos direciona para a necessidade da presença da liderança (eficaz) nas organizações.

Assim, conceitos associados à GE, como vantagem competitiva (vantagem institucional), ferramentas como análise SWOT, de *stakeholders* e governança corporativa, em nome da melhor administração pública, são instrumentos vantajosos para os organismos do sector público, desde que estejam presentes a capacidade de adaptação ao contexto social e cultural e de liderança eficaz nos mesmos. É avivada a ideia de que a GE pode ser aplicada indistintamente a toda e qualquer organização, pública ou privada, empresarial ou não empresarial, com ou sem fins lucrativos, desde que seja adaptada devidamente ao contexto.

A prática organizacional, sustentada pela Nova Gestão Pública (NGP), tem mostrado a tendência crescente na utilização da PE na AP, quer nos países desenvolvidos, quer nos PVD, ao pressionar este sector para uma definição clara de objetivos, a afetação racional dos recursos, a comunicação e a monitorização e avaliação dos programas, na busca de eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos (Osborne, 2013; Polidano, 1999; Debrah e Budhwar, 2001).

A abordagem da NGP constitui um ataque direto aos princípios da burocracia, característicos nos processos da AP, marcados pela divisão vertical do trabalho, definição de regras e procedimentos formais e autoridade e decisões concentradas no topo da organização, que, face ao contexto da atualidade, ficaram desajustados (Bilhim, 2000; Mozzicafreddo, 2001).

Estas considerações são pertinentes uma vez que nos mostram que os modelos de gestão advogados pela reforma da NGP não ocorrem num vazio social, mas que se vêm sobrepor ou vêm banir outro modelo existente e enraizado nas organizações, o que, por si só, é objeto de interesse para a análise, no sentido de apreender as tensões e ambiguidades que os processos vão desencadear nos membros organizacionais.

A opção pelas EIPMs, como objeto de estudo, está relacionada com o facto destas organizações, na sua génese, servirem de “rampa de lançamento” do novo modelo de prestação de serviços mais virado para resultados (gestão por objetivos) e accountability (responsabilização), elementos centrais no PE.

Para o efeito, segundo a nossa investigação, é importante que os princípios e pressupostos para a prática do PE estejam sedimentados pela LO, CO e RSO, numa relação de cumplicidade mútua e equilibrada. Este processo designa-se por institucionalização do PE, na esteira de Tolbert e Zucker (1983). Assim, o objetivo central deste trabalho é ***reter as principais configurações através das combinações das três condições (CO, LO e RSO) que determinam a elevada ou reduzida prática do PE nas EIPMs.***

Deste modo, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Caraterizar cada uma das três condições e o resultado (PE);
- ii. Analisar e compreender a influência que cada condição, isoladamente, exerce sobre o resultado;
- iii. Analisar e compreender como as três condições, em conjunto, exercem influência sobre o resultado.

Esta investigação visa contribuir para o avanço do conhecimento da relação entre as variáveis socioculturais e políticas (CO, RSO e LO) e a sua importância na implementação dos modelos de gestão, com destaque para o PE nas EIPMs. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para uma nova abordagem, não presente nos estudos sobre o sector público no contexto moçambicano, ao colocar o foco na relação conjunta entre as práticas da LO, CO e RSO na configuração do PE, suportada pela metodologia fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), cuja utilização, até ao momento, parece não ser comum no contexto de Moçambique.

A análise dos dados com recurso ao fsQCA, um método de ciência social desenvolvido a fim de combinar análise quantitativa orientada para casos e análise quantitativa orientada para variáveis, permitiu identificar as diferentes configurações entre as práticas da LO, CO e RSO que conduzem a elevada ou reduzida prática do PE nas diferentes EIPMs.

No campo prático, os objetivos do estudo ajudam a elucidar os contornos do processo de implementação da GE em Moçambique, no contexto da denominada “modernização da AP”. Não seremos os únicos a efetuar este exercício, mas podemos contribuir com a perspetiva sociológica e configuracional, para que a pesquisa não se centre sobre os aspetos técnicos e da eficácia do modelo PE, mas sim na forma como as combinações das dimensões socioculturais resultam em padrões da implementação do modelo de gestão.

Esta pesquisa não poderá alterar ou influenciar as políticas de gestão na APM, mas pode influenciar, ao nível das organizações, a introdução de práticas socioculturais para melhorar a implementação eficaz. Por exemplo, o estudo pode permitir a transformação das atividades da RSO feitas de forma *ad hoc*, para o nível estratégico, contemplando na esfera do negócio os *stakeholders*, principalmente os fornecedores e utentes (clientes) das EIPMs, assim como a introdução da gestão participativa do orçamento e negócios sustentáveis nestas organizações.

1.4. Estrutura da tese

A tese está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo é relativo à introdução e o segundo à revisão da literatura sobre os temas da NGP, LO, CO, RSO e sobre o PE. Por sua vez, o terceiro capítulo faz referência ao modelo conceptual e às hipóteses de investigação. O quarto e o quinto capítulos estão relacionados, respetivamente, com os aspetos metodológicos e a análise e interpretação de dados. O sexto e último capítulo é reservado para a conclusão final da tese.

Mais concretamente, do capítulo 1 consta o enquadramento do problema e nele se descreve o porquê da investigação, as questões de investigação e os objetivos do estudo que orientam a tese. No capítulo 2 procede-se ao enquadramento teórico, debruçando-se sobre temas como a NGP no contexto da modernização da AP nos PVD e a sua relação com a GE nestes países. Em seguida, é tratado o PE, as suas dimensões e determinantes como elementos para a sua configuração nas organizações públicas. E, finalmente, são tratados os temas da LO, CO e RSO e os contornos para delinear as respetivas relações com as dimensões do PE. No capítulo 3 apresenta-se o modelo conceptual e as hipóteses de investigação. O capítulo 4 apresenta as bases metodológicas do trabalho de campo que foi desenvolvido. No capítulo 5 faz-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e o tratamento de dados através das ferramentas SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e fsQCA. O capítulo 6 apresenta as principais conclusões do estudo, algumas limitações e sugestões para futuras investigações.

II. Revisão da Literatura

2.1. Os princípios da Nova Gestão Pública nas Organizações do Sector Público

A diferenças entre os sectores público e privado tendem a diluir-se no tempo, uma vez que, nas últimas décadas, as respetivas reformas tendem a esbater as tradicionais fronteiras entre si, criando uma realidade de aproximação nas formas de organização e gestão público *versus* privado. Ainda assim, o sector público continua a ser considerado como a esfera da sociedade ao nível económico, político e social em que o Estado é o principal protagonista (Bresser-Pereira, 2017).

Importa referir que os termos “sector público” e “administração pública” (AP) tendem a ser sinónimos, mas que a sua diferenciação faz sentido, visto que a segunda (pode ser central e local) é um dos subsectores do sector público, por este contemplar, também, as organizações de fórum empresarial ou mista, entre outras. Assim, o sector público é complexo e compreende diversos tipos de organizações, desde as do nível da administração central e local, agências e empresas públicas e mistas com base em parcerias público-privado. Daqui, depreendemos que a AP é uma das formas do sector público em que as organizações são administradas diretamente pelo Estado e financiadas através do Orçamento do Estado, mas não esgotam o sector público (Araújo e Silvestre, 2014).

Esta distinção é fundamental para o enquadramento do nosso estudo, se tivermos em consideração que o objeto da investigação é transversal a todos os subsectores que fazem parte do sector público (o financeiro público, o não financeiro público e AP central). O nosso estudo incide sobre as organizações financeiras (bancos e sociedades de seguros), as não financeiras públicas (empresas não financeiras participadas maioritariamente pelo Estado) e as da administração central (tributação e fundo de segurança social). Nesta linha de pensamento, a designação mais adequada para o nosso estudo é a de “organizações do sector público” e não a de “organizações da AP”.

2.1.1. Os princípios da Nova Gestão Pública

A abordagem histórica sobre as reformas do sector público enquadra-se na prática do PE no quadro geral dos modelos teórico-ideológicos que orientaram as transformações da administração pública nas sociedades contemporâneas. Por definição, as reformas da

Administração Pública referem-se a iniciativas governamentais com vista a melhorar a eficácia, eficiência, capacidade de resposta, transparência e responsabilização em componentes específicas do sector público (Monkgol, 2007).

A partir dos anos 80 do século XX, as reformas do sector público são fundamentadas nos ideais e princípios da NGP, originários dos países desenvolvidos anglo-saxónicos (Reino Unido, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia), e posteriormente “exportados” para os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e PVD, e nestes últimos sob as condicionantes de ajuda à reabilitação económica (Brinkerhoff e Brinkerhoff, 2015; Araújo, 2013).

Os ideais e princípios da NGP foram considerados “*the one best way*” para a eficácia e eficiência governativa, de forma que, quase todos os países, incluindo os PVD, como é o caso de Moçambique, assumiram as iniciativas da reforma do NGP com entusiasmo, como é evidenciado na convergência discursiva patente nos programas de reformas dos diversos governos ao nível mundial.

Apesar dos refreios colocados à sua dimensão profética e universalista (Minogue, 2001; Brinkerhoff e Wetterberg, 2015), a popularidade da NGP continua atual, como demonstram os programas de reforma do sector público nos PVD em África, na América Latina e na Ásia (Bowrey et al., 2017; Denhardt e Denhardt, 2015; Hansen e Jacobsen, 2016).

As reformas do sector público, com base nos princípios da NGP, vêm substituir o modelo tradicional da AP, baseada nos princípios fundamentados na abordagem burocrática das organizações de Max Weber (2004). Como mecanismo de racionalização da sociedade, o sistema burocrático legitima a autoridade racional legal nas organizações, em substituição da autoridade tradicional. Em linhas gerais, ela caracteriza-se por uma divisão do trabalho claramente definida, estrutura de autoridade impessoal, hierarquizada e com dependência acentuada de regras formais, entre outros aspetos.

A NGP significa, acima de tudo, uma mudança nos valores dominantes na AP, para passar a ter como valores centrais a descentralização, a satisfação dos clientes/utentes, o desempenho, a flexibilidade, a transparência, a prestação de contas, a desburocratização e a profissionalização, em detrimento das regras, procedimentos e estabilidade. Aqueles valores não só são orientados para a aplicação dos governos no exercício das suas funções no sector público, mas também, nas suas relações com a sociedade, como um todo.

A gestão do sector público vai para além da capacidade do Governo em desenhar e implementar políticas e programas com eficácia e eficiência, englobando a necessidade das suas instituições em providenciar serviços de qualidade para os cidadãos. Implica, também, o exercício do poder político na gestão dos negócios da nação, em que se incluem assuntos como a provisão de informação, as relações entre o Governo e o resto da comunidade, onde se inclui, também, o sector privado (Atreya, 2002, p. 13-14).

Na perspetiva da NGP, o principal objetivo da reforma do sector público consiste em capacitar o sistema governativo de um país para que execute as suas funções nucleares com eficácia e eficiência e preste serviços públicos de qualidade às populações. Para esse efeito, os princípios da NGP materializam-se com orientações específicas e aglutinadoras das duas vertentes teóricas que os sustentam: a managerial e o novo institucionalismo económico (Bartley e Larbi, 2004).

A vertente management enfatiza a reestruturação e melhoria na gestão com base nos mecanismos da descentralização, desagregação e downsizing. Deste ponto de vista, a melhor perspetiva de gestão seria a orientada para resultados, uma vez que procura garantir a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos (Pollitt, 1990).

A vertente do novo institucionalismo económico enfatiza o mercado, a competição e a cultura orientada para o cliente, a privatização e promoção de mercados internos, entre outros (Peters e Waterman, 1982).

Desta forma, são salientadas sete orientações principais que corporizam as reformas do sector público, designadamente: i) a criação de agências; ii) a descentralização; iii) a gestão para resultados; iv) uma nova política na gestão do pessoal; v) a orientação para o cliente/cidadão; vi) a disciplina orçamental; e vii) a orientação por mecanismos de mercado (Bowrey et al., 2017; Mongkol, 2007; Atreya, 2002; Pollitt, 1990).

Para este trabalho é fundamental a dimensão da gestão para resultados – GPR (gestão por objetivos/gestão estratégica), como elemento inovador na reforma do sector público. A GPR refere-se ao modelo de gestão preconizado por Drucker (1954) que consiste na transformação das intenções estratégicas em resultados que são geridos, monitorizados, avaliados e reportados sistematicamente em tempo útil (Bilhim, 2013).

A GPR, para além de impelir as organizações públicas autónomas ou semiautónomas a providenciar serviços aos cidadãos com eficiência e eficácia, incentiva, também, o poder político a exercer monitorização e controle sobre os resultados obtidos por aquelas, de modo a

garantir, em simultâneo, a autonomia operacional das agências e o enquadramento das suas atividades na realização dos objetivos estratégicos do Governo. Neste processo está implícito a gestão com base no rigor orçamental, um novo modelo de gestão do pessoal e o foco na qualidade dos serviços (Araújo, 2000).

A institucionalização da GPR no sector público, em geral, e nas EIPMs, em particular, enquadra-se na complexidade dos processos de reforma deste sector com base nos princípios da NGP e pós-NGP (Osborne, 2010, 2013). Os elementos (orientações) acima enunciados são interdependentes, mas este facto é mais acentuado entre a GPR e a agencificação.

Por agencificação entende-se o processo de criação de agências, organizações com autonomia, responsáveis operacionais pela prestação de serviços, ou pela implementação de políticas públicas, financiadas pelo Estado, mas não dependendo hierarquicamente dos Ministérios.

A agencificação constitui um ataque direto ao modelo de estruturação de atividades dos organismos públicos (Ministérios) que, seguindo os princípios da burocracia, concentram para si mesmas, e no topo da organização, a responsabilidade por todas as atividades, mesmo que isso não signifique ganhos em eficiência e melhoria da qualidade de serviços (Rocha, 2000; Peter, 2010).

A criação de agências, como as empresas públicas, presume-se que reduza os custos de transação no fornecimento de bens e serviços públicos. A sua materialização implica a separação entre as funções de formulação das políticas e estratégias e as operacionais ou de atividades de execução. Consequentemente, um efeito prático da agencificação é a clarificação e a delimitação dos campos de atuação dos Ministérios (ou Ministros) e dos Conselhos de Administração (CA) ou das direções executivas, como forma de evitar e anular espaços de sobreposição entre as partes.

Os governos, através de relações contratuais, abdicam das funções operacionais para se centrar nas funções estratégicas, o que facilita a autonomia e aplicação dos mecanismos de gestão do sector privado às agências. Assim sendo, os planos estratégicos assumem o valor de instrumentos legais e de gestão que garantem a efetivação da autonomia de gestão das agências face à pretensão tradicional de intromissão do poder político na gestão dos serviços públicos. A aplicabilidade desta pretensão estará dependente do grau de maturidade das práticas de descentralização do exercício do poder político e da capacidade institucional ao nível de gestão existente em cada contexto nacional.

Segundo Hansen e Jacobsen (2016), as reformas do sector público orientadas pelos princípios da NGP influenciaram a aplicação da GE, introduzindo maior autonomia, orçamentos com base no desempenho e o aumento da pressão externa, levando-as a tornarem-se mais focadas em orientações e resultados de longo prazo. Existe a expectativa de que as organizações públicas, uma vez forçadas a serem mais estratégicas, adaptem os seus processos internos ao contexto, o que não acontece nas organizações públicas hierarquicamente governadas, em que os processos de tomada de decisões estratégicas são orientados por lógicas políticas.

A modernização das organizações públicas, nos moldes definidos pela NGP, pretende que as mesmas tenham uma definição clara de objetivos, afetação racional dos recursos, comunicação, monitorização e avaliação dos resultados como condições necessárias para atingir a eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos (Bilhim, 2000; Osborne, 2013). Segundo este pensamento, os resultados práticos da implementação da GPR no sector público nos diversos países, à imagem do próprio modelo da NGP, revelam a influência das características institucionais, políticas e administrativas do contexto de implementação, mesmo no contexto dos países desenvolvidos.

2.1.2. Desenvolvimento e críticas da teoria da Nova Gestão Pública

O modelo de gestão patente na filosofia da NGP tem sido sujeito a críticas pelo facto de olhar de forma hierárquica para a relação entre o sector público e o sector privado, colocando este último em posição de superioridade e considerando que o primeiro o deve seguir “cegamente”. Ao negligenciar os pontos fracos do sector privado este pressuposto tende a ignorar as especificidades do sector público, algo fundamental a ter em consideração no processo da reforma do sector público (Mongkol, 2007; Osborne, 2013; Denhardt e Denhardt, 2015;).

O trabalho de Mongkol (2007) sintetiza os pontos fracos do NGP, a saber: o paradoxo de centralização através da descentralização, com a concentração de autoridade nos gestores; o risco associado à aplicação (ou a não aplicabilidade) de certas práticas do sector privado, devido aos fatores políticos, éticos, constitucionais e sociais que determinam a configuração das decisões nas organizações do sector público; e a autonomia de gestão advogada pela NGP que, em certos casos, conduzem a comportamentos e práticas antiéticos como a corrupção.

Segundo Osborne (2013), as teorias do Novo Serviço Público (NSP) e da Governança Interativa (cidadania democrática) fazem parte das que reestruturam o modelo de gestão presente na versão ortodoxa da NGP, uma vez que resgatam os conceitos de cidadão e confiança nas instituições

do Estado, em contraposição aos de cliente e racionalidade económica dominantes no management.

O NSP é uma teoria sobre a administração pública, desenvolvida por Denhardt e Denhardt (2015), centrada em valores de cidadania e participação, tendo como pressuposto que o indivíduo (cidadão) toma decisões corretas e anseia, não apenas pela satisfação das suas necessidades e dos seus interesses privados, mas também pela construção dos bens comuns (coletivos). Neste sentido, os indivíduos são encarados como politicamente ativos e com poder de ação, pelo que o Governo deve servi-los, e não controlar e dirigir as populações, através de atividades colaborativas.

O contexto contemporâneo da reforma do sector público, com maior intensidade nos PDs, é baseado nas novas dimensões que configuram o modelo pós-NGP (Osborne, 2013; Mongkol, 2007). Se nas décadas iniciais as reformas do sector público rondavam em torno de questões como a redução das despesas, a produtividade e a flexibilidade, nos tempos atuais estas questões são colocadas no contexto da democracia, da comunidade e do interesse público. É deste modo que conceitos como o NSP, Governança Interativa, Governo Eletrónico, Desenvolvimento Sustentável, entre outros, são centrais na orientação das reformas do sector público nas sociedades contemporâneas.

Conforme referido anteriormente, os princípios da NGP foram considerados “the one best way” para a eficácia e eficiência na ação das organizações públicas. Todavia, a universalização da NGP de forma ortodoxa não toma em conta as especificidades culturais, sociais e políticas dos países de implementação, com destaque para os PVD. Nestes últimos, a aplicação dos princípios da NGP está intimamente associada à pressão externa exercida por organismos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BM), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a Agência Americana de Ajuda para o Desenvolvimento (USAID), entre outras, que induzem a adoção de tais princípios como condicionantes de ajuda aos programas de reestruturação económica (PRE) (Mongkol, 2007; Atreya, 2002). Por isso, existe um certo consenso de que as reformas do sector público nos PVD, com base nos princípios da NGP, constituem mecanismos de transferência de políticas dos países desenvolvidos para aqueles baseados mais em mecanismos coercitivos do que voluntaristas, segundo a perspetiva de DiMaggio e Powell (1991).

Em linhas gerais, os PVD têm características que constituem limitações para uma aplicação integral dos princípios da NGP nas reformas do sector público, tais como: escassez de conhecimentos necessários, sistemas de informação não confiáveis e sistemas onde a tomada de decisão é altamente centralizada (Polidano, 1999); experiência limitada em operações de mercado (Sarker, 2006; Batley e Larbi 2004); ausência de leis e normas para aplicação das relações contratuais com as agências ou sector privado (Hughes, 2003); baixas expectativas públicas sobre a qualidade dos serviços públicos, o que leva a apatia das populações em termos de reivindicação por serviços de maior qualidade (Manning, 2001); existência de uma dicotomia acentuada entre as regras formais e informais na administração, mas com predominância da dimensão informal nos mecanismos de decisão (Schick, 1998); e ausência de capacidade administrativa para a privatização, o que redundava na exploração ou exclusão da maior parte da população em proveito de grupos étnicos ou estrangeiros (Hughes, 2003).

Nos tempos atuais, os países e os organismos doadores estão cada vez mais conscientes dos limites e das consequências inesperadas da implementação da NGP nos PVD. Assim, as reformas são pensadas com base nas abordagens pós-NGP e colocam de fora os pressupostos universalistas subjacentes ao modelo ortodoxo da NGP, passando a considerar os aspetos ajustados à realidade cultural e institucional de cada país. Ou seja, as vertentes pós-NGP tratam de abordar os fatores contextuais que influenciam a adequação das reformas aos contextos de implementação.

Uma reforma do sector público efetiva deve considerar os seguintes elementos: diagnóstico da economia política e das instituições (Acemoglu e Robinson, 2012); processo de aprendizagem e de adaptação interativa (Booth e Cammack, 2013; Srivastava e Larizza, 2013); mobilização do sentido empresarial individual (Brinkerhoff e Wetterberg, 2015); e ampliação da fronteira de intervenção muito para além da simples transferência de tecnologias de gestão, inspiradas pela NGP ortodoxa (Brinkerhoff e Brinkerhoff, 2015).

2.1.3. A agencificação no contexto dos Países em Vias de Desenvolvimento

A literatura apresenta várias tipologias sobre os padrões de agencificação nos diversos países, facto que permite olhar para as diferenças e similitudes entre países, assim como os fatores explicativos de tais configurações (Thiel e Cripó, 2009; Moynihan, 2006; Pollitt e Bouckaert, 2004).

O modelo de Pollitt e Bouckaert (2004) identifica dois tipos de agencificação: incremental e radical. O primeiro padrão é característico da Europa continental e o segundo é referente aos países anglo-saxónicos (Reino Unido, EUA, Austrália, Nova Zelândia). Este modelo é baseado em estudos efetuados em países europeus pertencentes à OCDE, o que o torna limitado em termos empíricos, pois países da Europa de Leste e os PVD de África, da América Latina e da Ásia não são contemplados.

Após os contributos de Thiel e Cripó (2009) surge um modelo que configura quatro tipologias de agencificação: manutenção, modernização, mercantilização e minimalista.

A agencificação pela manutenção caracteriza-se por níveis mínimos de reformas estruturais por via da criação de novas agências e mais pela descentralização de poder e competências para níveis locais. Este padrão é característico dos países com uma tradição administrativa legalista e sistemas hierárquicos de serviços públicos consolidados e funcionais, de modo que a preferência é mais pela descentralização e a melhoria dos serviços existentes do que pela criação de novas agências. Consequentemente, os países com este padrão (Alemanha, Grécia, Espanha, Suíça e Japão) têm menos agências relativamente aos de outras tipologias.

A agencificação por modernização é caracterizada por mudanças estruturais no sistema administrativo e autonomia dos organismos do Estado, com surgimento de formas híbridas de organizações do sector público (organizações semiautónomas), mas não a privatização definitiva, pois o papel do Estado continua a ser preponderante. Fazem parte deste padrão países como Portugal e a Dinamarca, designados também como reformadores moderados.

Os reformadores radicais, que adotam a agencificação por mercantilização, são caracterizados por reformas profundas, com a retirada do Estado do seu papel principal no fornecimento de serviços públicos, com uso de técnicas do sector privado, introdução da concorrência e mercados internos em sectores como a educação e saúde. Fazem parte deste grupo os países anglo-saxónicos (e.g., o Reino Unido).

Por último, temos o tipo minimalista, que consiste na privatização total das organizações públicas relegando o Estado para um mínimo (quase inexistente) na gestão dos serviços públicos. Segundo os proponentes do modelo, esta tipologia não se verifica na prática.

Thiel e Cripó (2009), acrescentaram o modelo híbrido designado por modernização pela manutenção como o mais indicado para agencificação nos PVD, com destaque para os da África Subsaariana, com exceção da África do Sul. Nesta categoria de países a agencificação é feita

em contexto de transição política e económica, com menos capacidade institucional e financeira, com criação de novos serviços, mas com tendência para manter o poder político no centro das decisões (agências estatais semiautónomas).

Um aspeto comum em quase todos os PVD é o facto de serem ex-colónias, em que as suas administrações atuais têm, de certa forma, uma relação com as configurações do país colonizador. Esta situação redundando em três aspetos. Primeiro, as agências não são um fenómeno novo nesses países, pois elas já existiam na era colonial, em paralelo com a administração colonial. Segundo, muitas empresas ou serviços foram nacionalizados no período pós-independência, tornando-se empresas estatais que, embora tivessem autonomia legal, não tinham autonomia administrativa, patrimonial e financeira. Terceiro, os padrões de criação de novas agências nos PVD, após a independência, tendem a ser semelhantes aos presentes nas ex-potências colonizadoras, de modo que encontramos diferenças entre os PVD de matriz francófona, anglófona e lusófona. Por exemplo, os países africanos lusófonos (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe) tendem a adotar a tipologia da modernização, enquanto os países anglófonos (e.g., a Tanzânia) tendem a ser do tipo mercantil.

O processo de transformação de empresas estatais em agências autónomas foi feito num contexto de falta de capacidade institucional e de gestão dos governos, crescimento económico negativo e dependência da ajuda externa. E, naturalmente, este contexto em que decorreu a mudança teve consequências práticas.

Na maioria dos países da África Subsaariana (e.g., Gana, Quênia, Nigéria) os sistemas de governação desenhados à luz da NGP tiveram resultados negativos. A relação entre os gestores públicos e as elites políticas é de subordinação, uma vez que estas estão posicionadas como as soberanas representativas de valores e interesses políticos, enquanto os gestores públicos são vistos como executivos, peritos, assessores e subordinados ao poder político, de modo que a autonomia das agências face aos governantes é duvidosa.

Outro aspeto característico é o facto de as estruturas burocráticas nos PVD serem normalmente regidas por regras informais, com as relações pessoais a serem dominantes. Estas formas de socialização, apesar de estruturantes dos governos, são inadequadas para os mecanismos de profissionalização e autonomia das agências com base nos princípios patentes na NGP (Schick, 1998).

Muitos estudos apontam para as discrepâncias entre os princípios do NGP e a sua prática nos PVD, pelo facto destes países possuírem características socioeconómicas específicas que não se

adequam aos princípios da NGP e estes serem equacionados na formulação dos respetivos programas de reforma. O modelo de reestruturação das agências nos PVD é um dos elementos fundamentais para melhorar o desempenho de gestão do sector público desde que se estabeleçam alguns pré-requisitos, tais como: autonomia de gestão, estabelecimento e implementação de medidas de desempenho, maior capacidade técnica de gestão, regulamentação apropriada, responsabilização, entre outros.

Assim, a agencificação deve ser apoiada por uma vontade política de priorizar a monitorização e avaliação do desempenho das agências e a responsabilização pelos resultados (Devas et al., 2001; Christensen e Laegreid, 2002; Schachter, 2014).

2.1.4. A Gestão por resultados nos Países em Vias de Desenvolvimento

A GPR é um dos princípios fundamentais da NGP intimamente associado à eficiência e eficácia das agências, sejam elas semiautónomas, autónomas ou privadas. Em termos metafóricos podemos admitir que se a agência é a forma, a GPR é o conteúdo que dá sentido à forma. A afirmação de Verbeeten e Speklé (2015:1) resume o que acabamos de elucidar acima: “(1) a melhoria da performance exige uma cultura orientada para os resultados que enfatize resultados alcançados em detrimento dos inputs ou processos; (2) as organizações do sector público necessitam de introduzir uma gestão da performance baseada em metas, na monitorização e incentivos; e (3) as organizações do sector público devem descentralizar os direitos da decisão e reduzir a sua confiança nas regras e procedimentos”.

A GPR tornou-se popular nas organizações (agências) dos PDs pela racionalidade instrumental que comporta. A GPR está associada à especificação dos resultados, à definição das expectativas dos clientes, à alocação de recursos financeiros e humanos de forma criteriosa e responsável, à análise e promoção da melhoria contínua de desempenho e a um sistema de monitorização e avaliação que facilite a mensuração dos resultados de modo a se conseguir distinguir entre desempenho insatisfatório, satisfatório e excelente (Pazvakavambwa e Steyn, 2014).

Isto significa que a GPR pressupõe a mudança de foco das atividades para os resultados, o que implica uma viragem para o PE, na implementação sistemática, na monitorização e mensuração do desempenho alcançado, na elaboração de relatórios, bem como na utilização eficiente de informações de desempenho para informar e melhorar a tomada de decisões políticas nas organizações.

A GPR entra na agenda dos governantes dos PVD como modelo de gestão do sector público no âmbito das reformas iniciadas na década de 1990. A introdução deste modelo aponta para resultados menos animadores, com exceção dos países da América Latina (BID e CLAD, 2008). Assim, são enumerados quatro fatores que estão na base dos resultados negativos da implementação da GPR nos PVD, designadamente:

1. Os baixos níveis de cultura orientada para os resultados nas organizações do sector público. A implementação efetiva do GPR depende da capacidade da organização para criar uma cultura de gestão que se centre nos resultados. Muitas vezes, as reformas enfrentam resistência, pois é difícil para os indivíduos no seio das organizações mudar o seu comportamento de gestão (Armstrong, 2008). Um dos principais motivos para a resistência à mudança dos gestores e dos funcionários é o facto de eles se sentirem confortáveis com as formas de fazer as coisas e não estarem totalmente familiarizados com o sistema, pelo que não conseguem valorizar a sua utilidade;
2. A ausência da responsabilização pelos resultados. Curristine et al. (2007) afirmam que um dos principais fatores que limitam o bom desempenho do sector público nos PVDs é a inexistência de sistemas de responsabilização pública. Os gestores estão mais focados na gestão dos inputs e atividades e muito menos em resultados. Os responsáveis das organizações sentem-se menos confortáveis quando o foco é colocado nos resultados, uma vez que podem ser influenciados por fatores que não podem controlar, como as mudanças económicas e sociais;
3. As dificuldades na mensuração dos resultados dos programas governamentais. As práticas da GPR nos PVDs têm mostrado dificuldades na identificação de objetivos claros, com indicadores de desempenho e sistemas eficientes de recolha de dados. Outro aspeto relacionado diz respeito à dificuldade em atribuir a responsabilidade da ação dos governos a resultados que não estão diretamente relacionados com a sua intervenção;
4. A má qualidade dos dados e informações que fundamentam as decisões dos governantes e a falta de recursos dedicados à GPR que criam restrições financeiras para a formação e treino dos funcionários e dirigentes na metodologia da GPR (Curristine et al., 2007).

2.2. A cultura nacional como dimensão de enquadramento das práticas de gestão organizacional

A análise das configurações das práticas de PE nos organismos do sector público moçambicano deverá ter em conta o enquadramento sociocultural do país. De facto, a perspetiva transcultural de Hofstede (1980, 2005) aponta para a existência de diferenças culturais entre países que poderão ter implicações na forma como são aplicadas as práticas de gestão.

A pertinência da cultura nacional (CN) reside em influenciar as assunções, crenças e valores dos membros organizacionais. A gestão fica, por conseguinte, condicionada pelo quadro de valores e de atuações que moldam a cultura circundante, que pode facilitar ou inibir determinados comportamentos e atitudes, ou ainda facultar guias para a perceção e a atribuição dos comportamentos das outras pessoas (Rego e Cunha, 2009).

Nos estudos transculturais, as definições mais emblemáticas de cultura são de índole cognitiva, apresentadas por Hofstede (1980, 2005) e mais tarde reconsideradas pelo projeto GLOBE (Global leadership and organizational behavior effectiveness). A cultura de uma sociedade (nação) constitui uma programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outras nações.

Por sua vez, a GLOBE define a cultura de uma nação como os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações (House et al., 1999, p. 184).

A CN deve, por isso, ser um elemento a considerar quando se analisa a transposição de uma técnica de gestão (e.g., o PE) para um contexto cultural diferente, tendo sempre presente que isto não significa a negligência das especificidades das COs e outros fenómenos, mas sim que estas sejam percecionadas, em certa medida, em função da CN em que estão inseridas.

O modelo de Hofstede (1980) tem como foco as diferenças culturais através da análise das dimensões transculturais que abarcam parâmetros como: distância hierárquica, grau de individualismo (ou coletivismo), grau de masculinidade (ou feminilidade), controlo/evitamento da incerteza, grau de orientação de longo prazo e nível de indulgência.

A dimensão da distância hierárquica parte do facto das pessoas assumirem posições desiguais nas sociedades, de modo que ela expressa a atitude das pessoas de uma dada cultura face às desigualdades entre líderes e subordinados. Assim, a distância ao poder é definida como a

medida em que os liderados/subordinados das organizações dentro de um país esperam e aceitam a distribuição desigual do poder.

O individualismo/coletivismo está relacionado com o grau de interdependência entre os indivíduos e os grupos/coletividades em que pertencem ou interagem. A identidade ou a autoimagem das pessoas é definida em termos de "eu" (indivíduo) ou "nós" (grupo/coletividade). Assim, nas sociedades individualistas as pessoas preocupam-se mais com as suas realizações pessoais e da sua família, ao passo que nas coletivas as pessoas identificam-se mais com o “grupo” ou coletividade.

A masculinidade/feminilidade indica que uma sociedade pode ser orientada para a competição, realização e sucesso, quando a masculinidade é dominante, ou orientada por valores como a qualidade das relações interpessoais e a qualidade de vida, quando o feminismo é mais saliente.

O evitamento da incerteza tem a ver com a maneira como uma sociedade lida com as incógnitas do futuro. As sociedades podem tentar controlar o futuro ou simplesmente deixá-lo acontecer. Diferentes culturas aprendem a lidar com essa ansiedade de diferentes maneiras à medida em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas, criando crenças e instituições que tentam evitá-las.

A orientação de longo prazo versus pragmatismo descreve como cada sociedade tem de manter alguns vínculos com o seu próprio passado ao lidar com os desafios do presente e do futuro, sendo que as sociedades priorizam esses dois objetivos existenciais de forma diferente. As sociedades normativas preferem manter tradições e normas consagradas no tempo e encaram a mudança social com suspeita. As pragmáticas (as menos normativas) encorajam a economia e os esforços na educação moderna como uma forma de se prepararem para o futuro.

Por último, a dimensão da indulgência é definida como a medida em que as pessoas controlam os seus desejos e impulsos, com base nas normas sociais. A tendência para um controle relativamente fraco sobre os seus impulsos é designada "indulgência", enquanto um controle relativamente forte sobre os seus impulsos é designado "restrição". As culturas podem ser descritas como indulgentes ou restritas.

Um estudo sobre a cultura de Moçambique efetuado com base nas seis dimensões do modelo de Hofstede (2005) obteve os seguintes índices: distância do poder (85), individualismo (15), masculinidade (38), prevenção da incerteza (44), orientação de longo prazo (11) e indulgência

(80). Considerando a pontuação das seis dimensões, podemos deduzir que a CN tende a influenciar as formas como as práticas LO, CO, RSO e PE são implementadas nas EIPMs.

Os modelos de Hofstede (2005) e da GLOBE (1999) foram amplamente utilizados para analisar práticas de gestão de empresas, ficando salientes as diferenças em atitudes e comportamentos de gestão em função dos espaços culturais dos referidos atores sociais (Rego e Cunha, 2009; Cabral-Cardoso, 2004; Bennet e Brewster, 2002). Nestes termos, a CN serve de elemento de enquadramento que nos pode ajudar a encontrar respostas nas formas de comportamento organizacional, geograficamente circunscrito, como são os casos da caracterização das condições da LO, CO e RSO para a ocorrência dos resultados (elevada ou reduzida implementação do PE) nas EIPMs.

2.3. O Planeamento Estratégico

2.3.1. O conceito de planeamento estratégico

A GE é assumida como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização que assegura a contínua adaptação às constantes alterações do meio envolvente (Santos, 2008; Bryson, 1988). É compreensível que a maioria da literatura científica sobre a estratégia enfatize a importância dos processos adaptativos e/ou inovadores de forma sustentada aos meios ambientes (Carvalho, 2013; António, 2015).

Um dos elementos da GE consiste na atividade de Planeamento Estratégico (PE). O valor instrumental do PE é ilustrado por McGrath e Bates (2014, p. 177) ao afirmarem que “(...) em qualquer ambiente concorrencial a diferença entre ganhar e perder está muitas vezes na qualidade do planeamento estratégico”. Mesmo as análises críticas ao processo de PE, como é o caso de Mintzberg (1994, 2000), não rejeitam a sua qualidade intrínseca enquanto instrumento de gestão. O que fizeram foi apontar aspetos negativos no âmbito das metodologias de implementação, fazendo com que as mesmas críticas servissem de catalisadores positivos para a reconfiguração do processo de PE (Santos, 2008).

A prática formal do PE nas organizações remonta aos anos 70 do século XX, nos Estados Unidos da América, com a General Electric Company. A sua origem e generalização está associada à crise energética que afetou negativamente o desempenho das empresas, principalmente em termos de vendas e conquista de novos mercados, o que exigiu a adoção de novos modelos de

gestão, diferentes do modelo tradicional de planeamento operacional e orçamental, que garantissem a sobrevivência das empresas em ambientes cada vez mais turbulentos e instáveis (António, 2015).

O conceito de PE tem evoluído na literatura ao longo dos tempos e Carvalho (2013, p. 22) apresenta uma definição exaustiva de PE que aglutina as diversas conceptualizações que, ao longo dos tempos, foram (re)elaboradas por vários autores, com destaque para Chandler (1962), Ackoff (1970), entre outros. Segundo o autor, o PE consiste “na definição de metas, objetivos, estratégias, programas e planos de ação, tendo como base a recolha exaustiva de informação sobre as capacidades, conhecimentos e experiências que existem na organização, configurando um conjunto de competências próprias, assim como sobre os recursos disponíveis ou mobilizáveis pelas mesmas. A nível externo, através do conhecimento do ambiente contextual e transaccional, nomeadamente das suas forças principais, a oferta (concorrentes) e a procura (os clientes), assim como sobre as diversas partes interessadas no negócio ou atividade (stakeholders) e sobre as tendências políticas, económicas, sociais, culturais, tecnológicas e ambientais”.

Hansen e Jacobsen (2016, p. 374) sintetizam o enunciado acima ao definirem o PE como o processo de “determinação de objetivos e metas organizacionais de longo prazo, a orientação de ações e recursos para atingir esses objetivos tendo como base a relação da organização com os seus ambientes internos e externo”.

O PE é assumido como um processo dinâmico e contínuo que engloba cinco elementos (ou fases), designadamente: a reflexão estratégica, a análise estratégica, a formulação estratégica, a implementação da estratégia e o controle/avaliação/feedback da estratégia. Ver Figura 1.

A reflexão estratégica compreende a promoção, a organização, a estruturação e a síntese das contribuições dos membros da organização oriundos dos vários níveis hierárquicos. Na literatura esta fase nem sempre aparece isolada. Na abordagem moderna de PE é preconizado fazer deste um processo contínuo e de aprendizagem organizacional, pelo que é expectável o envolvimento de diferentes tipos de gestores. Num contexto de planeamento de “cima para baixo” esta fase é quase negligenciada, resumindo-se nas ideias dos administradores de topo (McGrath e Bates, 2014).

A análise estratégica consiste em análises (diagnósticos) criteriosas e multidisciplinares sobre o ambiente interno (recursos, competências, etc.), de modo a identificar pontos fortes e pontos fracos da organização, e o ambiente externo (contextual e transaccional), de modo a aferir as

oportunidades, ameaças e os fatores críticos de sucesso da organização. Em muitos casos recorre-se a três técnicas de diagnóstico das condições ambientais (McGrath e Bates, 2014): a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), a análise PEST (a envolvente política, económica, social, tecnológica e ambiental) e o modelo das cinco forças de Porter (1979), que implica a análise da rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos produtos.

A formulação estratégica consiste na definição da visão, missão, valores, objetivos e metas e na identificação das estratégias adequadas à prossecução da missão e dos objetivos estratégicos. A definição da missão diz respeito ao “porquê” de uma organização atuar no mercado, servindo para orientar tanto objetivos financeiros como sociais. A visão norteia a proposta da entidade no longo prazo, direcionando a sua trajetória (esta deve ser comunicável, precisa, focada, viável, desejável e imaginável). Já a definição dos valores de uma organização diz respeito ao modelo de conduta adotado pelos colaboradores para atingir a visão com êxito. Por sua vez, as definições dos objetivos devem ser baseadas no critério SMART: Specific (específicos), Measurable (mensuráveis), Attainable (alcançáveis), Realistic (realista) e Timely (atempadamente) (Drucker, 1954).

A implementação da estratégia consiste na elaboração dos planos, programas e orçamentos de forma coerente, consistente e alinhada com a estratégia da organização, na mobilização de recursos e na definição da estrutura organizacional adequada à estratégia. Nesta fase, torna-se relevante desenhar a estrutura orgânica e mobilizar recursos humanos, tecnológicos e financeiros (em quantidade e qualidade) em função da estratégia organizacional (Godet, 1993; Kaplan e Norton, 1992).

No controle/avaliação/feedback da estratégia é desenvolvido um exercício de avaliação da eficácia do plano em termos dos resultados e seu impacto. Este exercício é útil para alimentar a construção subsequente das fases anteriores, como corrigir a estratégia, objetivos, planos, programas e ações em função dos desvios de desempenho e das alterações do ambiente. Uma das ferramentas utilizadas nesta etapa é a adoção de indicadores de gestão. Os indicadores podem ser referentes a diversos sectores do negócio, como recursos humanos, vendas ou marketing, e devem ser capazes de medir a eficiência e eficácia no desempenho organizacional (Santos, 2008).

Figura 1: Modelo de planeamento estratégico



Fonte: Adaptado de Santos, António J. Robalo (2008:331).

Segundo McGrath e Bates (2014), a este ciclo deve-se acrescentar uma sexta fase (elemento), a recompensa, em que se procura alinhar a estratégia com o sistema de incentivos dos gestores, premiando (ou punindo) o sucesso (ou insucesso) do seu desempenho. Nesta perspetiva, a avaliação da performance individual do gestor fica alinhada e enquadrada no sistema de avaliação de desempenho organizacional, na medida em que permite apurar a contribuição (o papel) do indivíduo na realização dos objetivos organizacionais. Assim, é criado um mecanismo de responsabilização e de comprometimento do indivíduo à organização.

O momento atual é caracterizado por mudanças descontínuas, em que a componente envolvente (interna ou externa), é considerada como a base para a emergência de estratégias e outras variáveis organizacionais que atuam de forma interdependente para a melhoria do desempenho organizacional. À medida que o nível de turbulência da envolvente aumenta, a gestão vai elaborando perspetivas e abordagens mais sofisticadas para lidar com o aumento da complexidade e imprevisibilidade, de forma a antecipar e fornecer respostas rápidas. Nesta linha de pensamento, as teorias genéricas sobre a GE consideram que as organizações atuam em ambientes dinâmicos e competitivos, e que cada uma procura obter uma vantagem competitiva no mercado relativamente às outras (António, 2015).

Apesar da importância reconhecida do PE para o enquadramento das organizações nos seus segmentos de negócios, são muitos os investigadores que consideram que a aplicação deste instrumento nas organizações do sector público deve ser feita em função da sua especificidade. Estas, ao contrário das do sector privado, entre outros aspetos, não têm como objetivo o lucro, têm muitas partes interessadas, o seu mandato é complexo e dependente de outras organizações e procuram mais a cooperação entre si do que propriamente a competição (Koontz e Thomas, 2006; Vining, 2011).

Nas linhas de pensamento de Ferlie e Ongaro (2015), assim como de Hansen e Jacobsen (2016), o PE nas organizações públicas busca manter a relevância e a sustentabilidade institucional, com vista à produção e valorização dos bens e serviços públicos. No entendimento destes investigadores, as organizações do sector público estão inseridas em ambientes políticos, administrativos e culturais específicos, que configuram o seu modo de operação e as suas interações com outras organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos (transnacionais). Este contexto (complexo) afeta o "espaço estratégico" das organizações públicas e, consequentemente, a natureza dos conteúdos e processos estratégicos das mesmas. Através da análise SWOT e PEST, as variáveis do ambiente interno como a LO, a CO e a RSO são fundamentais para a formulação e a implementação do PE.

2.3.2. As dimensões do planeamento estratégico

Atualmente existem várias ferramentas de PE, embora seja prevalecente o Business Policy Model (BPM) da escola de negócios de Harvard, a vertente dominante do pensamento estratégico corporativo (Ansoff, 1965), que influenciou a teoria da NGP. Isto significa que a aplicação da NGP nas organizações do sector público tem implicado a institucionalização da prática do PE empresarial naquele sector (Ferlie e Ongaro, 2015; Alford e Greve (2017); Fredriksson e Pallas 2016; Christensen e Lægreid, 2002, 2011).

Segundo Alford e Greve (2017), assim como Ferlie e Ongaro (2015), a questão que se coloca insistentemente é saber se as organizações do sector público são recetivas ao modelo de PE do sector privado, tanto em teoria como na prática, ou se devem adaptar os conceitos e ferramentas do modelo às especificidades do sector público.

A aposta em modelos adaptados ao contexto das organizações do sector público tem levado ao surgimento de modelos teóricos alternativos ao BPM, como o Public Value Model (PVM) (Moore, 1995), a governança em rede (Klijn e Koppenjan, 2000, 2015; Geuijen et al., 2017) e a governança colaborativa (Donahue e Zeckhause, 2011). Estes modelos pressupõem uma reformulação dos conteúdos e processos na prática do PE no sector público, marcado por um ambiente político, administrativo e cultural específico, que configuram o seu modo de operação e interação com outras organizações (públicas, privadas ou mesmo sem fins lucrativos) que afetam os “espaços estratégicos” das organizações deste sector.

Como se pode depreender, os modelos teóricos alternativos não colocam em causa a aplicabilidade do PE no sector público, mas refutam o recalcamento para este sector dos

conteúdos e processos da estratégia competitiva que caracteriza o sector privado. E as alternativas têm sido agrupadas com base no grau de alinhamento ou distanciamento face ao modelo BPM. O modelo BPM é centrado no conteúdo estratégico, ou seja, na decisão do que fazer, utilizando conceitos, ferramentas analíticas e técnicas organizacionais, sendo que as teorias que se enquadram neste modelo são designadas estratégias orientadas para o conteúdo (Boyne e Walker, 2004; Andrews et al., 2017).

Os modelos alternativos ao BMP, embora não todos, tendem a centrar-se nos processos estratégicos, ou seja, na forma como as decisões (conteúdos) estratégicas são tomadas e implementadas, tendo em atenção o espaço estratégico das organizações, sejam elas privadas ou públicas (Rajagolapan et al., 1993). Assim, a orientação para o conteúdo e para os processos surgem como duas dimensões fundamentais consideradas em estudos recentes sobre a prática do PE em diversos contextos organizacionais (Alford e Greve, 2017), quer consideradas de forma isolada (Hodgkinson e Hughes, 2014; Osborne et al., 2013), quer como dimensões interdependentes (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2004; Hansen e Jacobsen, 2016).

2.3.2.1. A orientação para o conteúdo

A abordagem orientada para o “conteúdo” foi desenvolvida a partir dos trabalhos de autores de cariz positivista como Brønn e Brønn (2002), Osborne et al. (2013), entre outros. Esta abordagem considera o PE através do seu conteúdo, ou seja, foca-se nas variáveis contempladas na formulação das estratégias “certas” para as organizações. Em linhas gerais, considera o alinhamento entre os conteúdos de três fatores estratégicos: os produtos/mercados, o ambiente de mercado e as capacidades organizacionais.

Por outro lado, inclui conceitos e ferramentas que permitem o posicionamento estratégico e o ajuste entre fins, meios e ambiente (Boyne e Walker, 2004; Fahey e Christensen, 1986). Uma ideia inicial sobre a definição dos produtos/mercados foi apresentada pela matriz de diversificação de Ansoff (1965), através da qual os estrategistas podem decidir entre aprofundar a penetração nos mercados de produtos existentes, expandir o negócio para produzir novos produtos para mercados atuais ou produtos atuais para novos mercados, ou ambos.

As ferramentas para analisar o ambiente foram propostas por Porter (1979), com a vantagem competitiva, a partir da qual a atratividade relativa de uma determinada indústria poderia ser discernida, e a "matriz de compartilhamento de crescimento" do Boston Consulting Group (BCG), englobando o crescimento de uma determinada indústria e a participação de mercado da

empresa em análise. Por sua vez, Prahalad e Hamel (1990) consideraram as capacidades organizacionais como as “competências nucleares”, pois a empresa mais competitiva seria aquela que detém os recursos mais valiosos e que sabe explorá-los melhor (Alford e Greve, 2017; António, 2015).

O PVM, desenvolvido por Moore (1995), tem como base os três fatores estratégicos do BPM, mas com diferenças nos seus “conteúdos”, devido às especificidades das organizações do sector público para o qual foi concebido. Este autor apresenta quatro significados distintos de valor público: (1) a consecução dos mandatos políticos; (2) a realização de padrões profissionais; (3) a aplicação de técnicas analíticas, como análise de custo-receita, análise de custo-efetividade ou análise de custo-benefício; e (4) a satisfação do cliente.

O conteúdo dos três fatores estratégicos passa a ser considerado nos seguintes termos (Alford e Greve, 2017):

- Produtos/mercados: considera o valor público que os cidadãos recebem coletivamente em vez do foco no consumidor individual;
- Ambiente: a envolvente dos organismos públicos não é um ambiente de mercado, mas um ambiente de autorização, composto por vários atores que entre eles podem fornecer a permissão, recursos e, até certo ponto, as capacidades que a organização precisa para realizar o seu trabalho;
- Capacidades organizacionais: os meios que as organizações governamentais usam para produzir incluem vários tipos de fornecedores externos, que vão desde contratados que fornecem produtos através de coprodutores a voluntários para colaborações externas que operam com base em confiança e compromisso.

O PVM é uma conceção mais elaborada da articulação entre o valor, ambiente e capacidades organizacionais adequadas ao sector público, de modo que mostra um grau modesto de aplicabilidade da NGP aos requisitos do sector público, principalmente na forma, embora não no conteúdo. O modelo PVM surge como uma forma de enquadrar as categorias do BPM com os conteúdos específicos do sector público, de forma que se enquadra na abordagem pelo conteúdo, e vem sendo utilizado por um número crescente de profissionais e estudiosos, com destaque para as investigações de Poister (2010), Benington e Moore (2011), Weinberg e Leeman (2013), Bryson et al. (2014), Alford e Greve (2017).

A orientação para o conteúdo lida com as variáveis e ferramentas para a formulação de um plano estratégico “eficaz para a organização”, baseada no alinhamento adequado entre o produto/valor público/mercado, ambiente e capacidades organizacionais, no pressuposto de que as organizações têm um propósito unificado e, conseqüentemente, em concorrência com outras organizações. Deste modo, o objetivo da estratégia consiste em ganhar vantagem competitiva em relação às outras empresas, e não criar relações de cooperação entre elas (António, 2015), o que, no caso das organizações do sector público, não faz muito sentido se tivermos em conta a missão patente no conceito de valor público.

Apesar de ter permitido a consagração de ferramentas de análise estratégica úteis, a orientação para o conteúdo é criticada por ignorar a complexidade da aplicação da estratégia nas organizações, pois não vislumbra a sua relação com questões organizacionais concretas. O principal foco desta abordagem reside na formulação e não na implementação, sendo um produto dos processos estratégicos da organização (Fahey e Christensen, 1986).

2.3.2.2. A orientação para os processos

A orientação para os processos da estratégia não incide sobre as decisões relacionadas com os fatores da estratégia, mas antes sobre os atores relevantes que devem ser envolvidos para identificar e deliberar sobre as soluções e as oportunidades de implementação. São questões processuais, tais como: i) quem participa em consultas ou deliberações; ii) quem orienta os procedimentos; iii) quais as oportunidades que cada participante tem; ou iv) que tipo de reuniões são realizadas.

Pelo tipo de questões colocadas, a orientação para os processos coloca em foco as variáveis que nos direcionam para aspetos relacionados com a negociação e estabelecimento de consensos entre atores sociais com posições e interesses diferenciados no “espaço estratégico” das organizações. É nesta ordem de ideias que a mesma é, por vezes, designada por perspetiva política (ou crítica) do planeamento estratégico (Alford e Greve, 2017).

Dentro da orientação para os processos encontramos, por um lado, a vertente que se refere às organizações de forma genérica (Peters e Waterman, 1982; Mintzberg, 1994; Kaplan e Norton, 1992) e, por outro, a que salienta a especificidade do “espaço estratégico” em que se enquadram as organizações do sector público, nomeadamente, a teoria da governança colaborativa e a teoria da governança em rede (Geuijen et al., 2017). Importa referir que grande parte da literatura sobre

a GE nos sectores público e privado tende a concentrar-se, respetivamente, na orientação para os processos e na orientação para o conteúdo (Vining, 2011, 2016).

Tal como na orientação para o conteúdo, a abordagem orientada para os processos reconhece que o PE é um modelo de gestão que envolve a formulação de objetivos, a seleção de programas de ação e a sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e a sua evolução esperada. Contudo, ela traz para o primeiro plano de análise as premissas básicas que as organizações devem respeitar para que o PE tenha coerência e sustentação (Godet, 1993). Nesta abordagem ganham pertinência os aspetos sociais e políticos subjacentes na elaboração do PE, como a pertinência das redes sociais, ou melhor, o estado das relações sociais que os atores coletivos ou individuais vão manter, para a mobilização e o assumir de compromissos duradouros em torno de objetivos previamente identificados (Head e Alford, 2015; Donahue e Zeckhauser, 2011).

O princípio da participação ganha relevância acrescida como fator crítico de sucesso em todas as fases do projeto ou ciclo de planeamento. A questão do envolvimento dos colaboradores e dos demais stakeholders é uma forma de reconhecer a importância da dimensão sociocultural e política no processo de decisão. O mesmo implica a necessidade de enquadrar, na definição dos conteúdos do planeamento, as perceções, aspirações e os valores dos diferentes atores direta ou indiretamente envolvidos no processo e, por esta via, a criação de um ambiente de confiança entre os atores de modo a se obter a responsabilização e altos níveis de comprometimento dos mesmos no alcance dos objetivos e estratégias identificadas (Geuijen et al., 2017; António, 2015; McGrath e Bates, 2014).

Grande parte da investigação sobre a GE no sector público presta mais atenção aos processos do que ao conteúdo, com destaque para as teorias da governança em rede (Klijn e Koppenjan, 2000, 2015; Geuijen et al., 2017) e governança colaborativa (Donahue e Zeckhauser, 2011). Este facto deve-se, até certo ponto, ao aumento do interesse na AP pela participação e consulta pública, deliberações democráticas e partilha de informação, na medida em que os gestores públicos desempenham, também, os papéis de formadores, organizadores, fornecedores de informação e de deliberações públicas (Alford e Greve, 2017).

A implementação da estratégia corporativa no sector público encontra obstáculos pela sua diferença em relação ao sector privado, visto que têm questões e poder compartilhados com diversas partes interessadas, sem que nenhuma delas assuma o monopólio de comando (Bryson e Roering, 1987). Em função da natureza dos problemas com que lidam as organizações do

sector público, como desemprego, mudanças climáticas, sem-abrigo, toxicodependência, reestruturação económica, entre outros, são designados por “problemas perversos”, visto que não há consenso em torno das causas e soluções, e a interdependência entre as organizações é mais vincada (Donahue e Zeckhauser, 2011). Assim, não será uma única organização (ou gestor) a deter os conhecimentos sobre as causas e as soluções a implementar, pois estas capacidades estão dispersas na rede, ela mesma constituída por organizações plurais.

A governança em rede é baseada na cooperação e envolvimento das partes interessadas, buscando informações e conhecimentos de fontes externas em redes de conhecimento nacionais e internacionais. Assim, dado que o sector público não é constituído por organizações que possam otimizar as suas estratégias de forma autónoma, a gestão em rede transforma-se numa oportunidade para alcançar metas definidas em termos políticos (Geuijen et al., 2017).

A governança colaborativa é uma versão aglutinada da abordagem em rede e da teoria do valor público. A estratégia de criação de valor público, uma versão do BPM, passa a não ser vista em termos do gestor público individual ou de uma única organização pública, mas sim aplicada a uma rede de organizações.

A intenção estratégica e a criação de valor público ocorrem cada vez mais em ambiente de governança em rede e colaboração, de modo que a estratégia passa a ser formulada e implementada em conjunto. Nesta linha de pensamento, ser estratégico no sector público exige astúcia política, e os gestores esforçam-se para alinhar diferentes elementos esboçados nas categorias de valor público através da consulta das diferentes partes interessadas na abordagem das questões fundamentais. A criação de valor público na perspetiva da governança colaborativa significa que as organizações não conseguem otimizar a intenção estratégica por conta própria, como a literatura da NGP decorrente do BPM presumia, mas através do envolvimento dos colaboradores, cidadãos e outras partes interessadas em processos democráticos mais amplos (Alford e Greve, 2017).

A análise da estratégia no sector público é centrada sobre as ações essenciais associadas ao processo de tomada de decisão e implementação, como a importância da legitimação das decisões (envolvimentos dos diferentes atores sociais) e a política de comunicação mais abrangente nas organizações. Deste modo, a análise do PE é menos focada no conteúdo da estratégia, prestando mais atenção às formas participativas e democráticas de tomada de decisões sobre proposições de valor público.

Apesar de constituir uma evolução em relação aos estudos clássicos, a orientação para os processos é criticada pela sua visão macro no desenvolvimento da estratégia e por marginalizar as ferramentas, atividades e práticas que são utilizadas pelos profissionais no seu quotidiano (Whittington, 2004; Jarzabkowski, 2005; Hansen e Jacobsen, 2016).

2.3.2.3. A orientação da estratégia como prática social

Às orientações anteriores têm sido apontadas as desvantagens de tratarem os conteúdos e os processos estratégicos como elementos isolados entre si e, acima de tudo, por serem apresentadas de forma abstrata, genérica, prescritiva e, conseqüentemente, desligadas da prática e do contexto da estratégia (Hodgkinson e Hughes, 2014).

A orientação da estratégia como prática social (EPS) considera os dois elementos como interdependentes, que devem ser considerados uns em relação aos outros e no contexto específico da ação dos atores sociais em contextos organizacionais (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2004; Johnson et al., 2003). Esta orientação é relativamente recente, tendo como precursor Whittington (1996) e desenvolvimentos posteriores em Orlikowski (2007) e Jarzabkowski (2005). Esta perspetiva procura analisar a operacionalização da relação entre a dimensão micro do quotidiano dos estrategistas e a dimensão macro das práticas definidas para elaboração da estratégia.

Esta abordagem é consubstanciada nos três conceitos básicos em que assenta a EPS: a práxis, práticas e praticantes. O conceito de “práxis” refere-se ao fluxo de atividades realizadas pelos praticantes no decurso da estratégia, tais como: reuniões, encontros, cálculos, preenchimento de formulários, apresentações, etc. As práticas são os procedimentos e normas de comportamento institucionalizados e compartilhados, que se traduzem em conhecimentos teóricos e metodológicos convencionais sobre a estratégia (conteúdos estratégicos). Os praticantes ou profissionais são as pessoas que participam na GE que, para além dos gestores de topo, podem incluir os de diferentes níveis da organização, bem como atores externos influentes como consultores e analistas. Estes três elementos estão interrelacionados e é este modo no contexto específico que configura a prática de PE na organização espacial e temporalmente localizada (Whittington, 1996, 2004).

Com a introdução do conceito de praticante (ator social) é garantida a interdependência entre as dimensões de conteúdo (práticas) e de processos (práxis), ausente nas orientações anteriores, enquanto os aspetos micro e macro da estratégia são trazidos para o centro da análise de forma

interrelacionada. A orientação da EPS integra os objetivos estratégicos dentro de um contexto específico e capta quais os atores envolvidos nos processos, as ferramentas (suas práticas) e como eles decidem sobre o conteúdo da estratégia (Hansen e Jacobsen, 2016).

Deste modo, os estudos de EPS, embora não prescritivos, podem ajudar a melhorar a prática, fornecendo explicações para a atividade e as suas consequências, que provocam reconhecimento e reflexão, e ser influentes ao capacitar os profissionais a entender melhor as suas próprias ações, a refletir sobre as suas implicações estratégicas e, potencialmente, a reconstruir a atividade à luz dessas reflexões.

2.3.2.4. As dimensões do planeamento estratégico em função das três orientações

Mais recentemente, os estudos empíricos sobre o PE e as suas relações com o ambiente e o desempenho organizacional têm privilegiado a lógica da interdependência entre os aspetos de conteúdo e dos processos, reivindicando a necessidade de uma abordagem multidimensional na análise das práticas de PE, em contextos organizacionais específicos, em detrimento da abordagem unidimensional e simplista, patente em alguns estudos precedentes (Yasai-Ardekanian e Haug, 1997; Ugboro et al., 2011; Boyd e Reuning-Elliott, 1998;).

Apesar de não existir um consenso sobre quais as dimensões que a variável PE deve comportar, a literatura revela certas características que parecem ser transversais, quer se trate de estudos referentes a organizações do sector privado (Choonhaklai e Wangkanond, 2014; Oosthuizen, 2005), quer do sector público (Hansen e Jacobsen, 2016; Ugboro et al., 2011; Gebhardt e Eagles, 2014; Andrews et al., 2017).

Os estudos efetuados sobre as práticas do PE em diversas empresas identificaram as dimensões de PE relacionadas com a fase da formulação, designadamente: os processos (a abrangência do processo analítico, a extensão do envolvimento dos níveis organizacionais e o nível de formalização), as relações entre os níveis dos planos, a administração (que diz respeito ao papel do pessoal no processo), o cronograma e os resultados. Como se pode depreender das últimas quatro dimensões, três enquadram-se no conteúdo e uma nos praticantes (administração). Yasai-Ardekanian e Haug (1997) estudaram, nas empresas norte-americanas, as relações entre os fatores contextuais (a pressão competitiva, a complexidade organizacional, a tecnologia e a orientação para os preços baixos) e as dimensões de PE (a formalização do processo, o esforço de planeamento, a sofisticação do processo, o envolvimento do CEO, gestores de topo e gestores operacionais no PE e o horizonte temporal do plano).

Por sua vez, Aldehayyat (2011) analisou a relação entre a prática do PE e o desempenho organizacional no sector hoteleiro (turismo) na Jordânia, em que a identificação e definição das dimensões do construto PE se baseiam na revisão das consideradas em estudos anteriores, como são os casos de Yasai-Ardekania e Haug (1997), já referidas, Athiyaman e Robertson (1992), com quatro dimensões (a focalização para aspetos externos e internos, a utilização das técnicas e a integração funcional), também com quatro dimensões (a formalização, a participação, a sofisticação e rigor analítico) e Ramanujam et al. (1986), com sete dimensões (a capacidade do sistema, o uso de técnicas e ferramentas estratégicas, a atenção às facetas internas, a atenção às facetas externas, a cobertura funcional, os recursos fornecidos para o planeamento e a resistência ao planeamento).

Com base nestas dimensões, Aldehayyat (2011) apresenta cinco dimensões que, na sua perspetiva, conferem maior consistência analítica ao construto de PE, designadamente: a participação e envolvimento no PE, o horizonte temporal dos PE, a análise da envolvente (interna e externa), as técnicas de planeamento e a cobertura funcional.

Os estudos empíricos realizados no sector privado mostram a tendência para sobrevalorizar as dimensões relacionadas com o conteúdo e a fase da formulação do PE, em detrimento das relacionadas com os processos e as fases de implementação e avaliação do PE (Alford e Greve, 2017).

Nos realizados no contexto das organizações do sector público, encontramos alguns que, com bases nos estudos estratégicos do sector privado, tendem a dar uma nova configuração às dimensões de análise de modo a se ajustarem ao “espaço estratégico” do sector público, conferindo maior relevo aos processos (e aos praticantes) e à fase de implementação do PE (Choonhaklai e Wangkanond, 2014; Gebhardt e Eagles, 2014; Hansen e Jacobsen, 2016; Alford e Greve, 2017).

Boyne e Walker (2004), com base nos modelos de Miles e Snow (1978) e Porter (1979), referenciais de muitos estudos sobre a estratégia nas organizações do sector privado, elaboraram um modelo com 15 tipologias possíveis, resultando do cruzamento de três dimensões de ação de Miles e Snow (1978) (prospetores, defensores e reatores) e cinco de posicionamento de Porter (1979) (mudanças nos mercados, serviços, receitas, organização externa e organização interna).

A vantagem desta tipologia é a de ultrapassar as limitações das tipologias unidimensionais, que apresentam falsas contradições entre as dimensões de posicionamento e de ação e que não prestam atenção particular à imposição e regulação das estratégias nas organizações do sector

público. Contudo, esta tipologia multidimensional tem a desvantagem de dar ênfase aos modelos estratégicos e ao papel dos gestores de topo sem se debruçar em concreto na análise do PE e das suas dimensões que sirvam de base para o diagnóstico do fenómeno nas organizações do sector público.

Choonhaklai e Wangkanond (2014) analisaram as determinantes e os resultados organizacionais da prática do PE nas instituições públicas na Tailândia. As dimensões de PE identificadas coincidem com as fases do ciclo de planeamento, designadamente: a formulação, a implementação e a avaliação. Esta forma de operacionalizar o construto de PE através do conteúdo contemplado nas diversas fases do mesmo encontra-se igualmente noutros estudos como, por exemplo, sobre a prática do PE nas instituições sul-africanas, no âmbito da reforma da AP, realizado por Oosthuizen (2005). Para este investigador as dimensões de PE são a formulação, a implementação e a avaliação, que se desdobram, respetivamente, nas seguintes subdimensões: foco e elasticidade (formulação); tradicional versus gestão para a mudança (implementação); e tradicional versus estratégica (avaliação). Esta forma de apresentação das dimensões, apesar de ser abrangente por contemplar todas as fases do ciclo de planeamento, revela-se, todavia, muito genérica.

Ugboro et al. (2011) mostraram as dificuldades de implementar o modelo corporativo (competitivo) da estratégia nas organizações do sector público (transportes), devido às características do ambiente político administrativo em que estas atuam, embora reconheçam a sua complexidade e os seus desafios, daí a necessidade de as dimensões do PE estarem em conformidade com a especificidade do sector. Estes investigadores consideram as seguintes dimensões do PE: o design, o processo, o envolvimento dos gestores de topo e o ambiente contextual organizacional.

Hansen e Jacobsen (2016), na investigação sobre a influência da NGP na prática do planeamento nas escolas da Dinamarca, com base na abordagem da estratégia como prática social, consideraram, em simultâneo, as dimensões de conteúdo e de processos, utilizadas de forma desagregada por outros autores (Andrews et al., 2017; Hodgkinson e Hughes, 2014) no estudo de organizações do sector público em diversos contextos geográficos. Para cada nível foram consideradas duas dimensões, designadamente: a centralização e a formalização (processos) e a orientação interna e externa do planeamento (conteúdo).

Esta tipologia, apesar de congrega o conteúdo e os processos, não permite enquadrar todas as fases do PE na análise. Assim, para o nosso estudo, e tendo em conta o conceito de PE adotado,

pretendemos salientar as dimensões que, no seu conjunto, satisfaçam as condições de contemplarem, em simultâneo, os aspetos relacionados com as práticas (conteúdos), práxis (processos) e praticantes, e as fases do ciclo de planeamento, designadamente, a formulação, a implementação e o controle/avaliação. Nestes termos, o PE é configurado nas seguintes dimensões:

- **A orientação:** corresponde ao conteúdo da estratégia em relação aos fatores internos e externos (Hansen e Jacobsen, 2016; Athiyaman e Robertson, 1992; Hodgkinson e Hughes, 2014);
- **A abrangência analítica:** diz respeito à extensão do processo analítico e alinhamento dos fatores (capacidade organizacional, ambiente e valor público) que afetam o PE (Choonhaklai e Wangkanond, 2014; Athiyaman e Robertson, 1992; Ramanujam et al., 1986; Yasai-Ardekania e Haug, 1997);
- **O alinhamento** entre os níveis de planeamento: estabelece o nível de ajustamento entre os planos estratégicos, os planos operacionais e os planos individuais (Hodgkinson e Hughes, 2014);
- **A experiência:** define o tempo em que foi desencadeado o processo do PE, assim como o horizonte temporal do plano e a frequência da sua revisão. Nesta dimensão inclui-se a monitoria, que na operacionalização é encarada como uma dimensão autónoma (Yasai-Ardekania e Haug, 1997);
- **A descentralização:** corresponde à inclusão e distribuição de decisões entre os grupos dentro da organização (gestores de topo, gestores operacionais e funcionários) na formulação, implementação e revisão do PE (Hansen e Jacobsen, 2016; Hodgkinson e Hughes, 2014; Yasai-Ardekania e Haug, 1997; Ugboro et al., 2011). Nesta dimensão inclui-se a administração, que consiste em relevar o papel desempenhado pelo pessoal (staff) no processo e a existência ou não de departamento de pessoal específico para o PE;
- **A formalização:** diz respeito à estrutura formal das regras de construção do PE que vai desde a situação em que é completamente ad hoc até ao nível de regras totalmente escritas (Hansen e Jacobsen, 2016; Yasai-Ardekania e Haug, 1997; Hodgkinson e Hughes, 2014).

2.3.2.5. As determinantes do planeamento estratégico nas organizações do sector público

A literatura científica refere que o processo de PE (ou aspetos com ele relacionados) é multifacetado, quer nas suas dimensões, quer nos fatores que influenciam as formas que esta prática assume nas organizações, sejam elas privadas ou públicas (Ramanujam et al., 1986; Aldehayyat, 2011; Yasai-Ardekani et al., 1997; Vining, 2016). E, quando relacionado com o desempenho organizacional, o PE bem-sucedido envolve, entre outros aspetos, um conjunto de fatores que influenciam a elaboração e implementação (Laurian et al., 2004; Gebhardt e Eagles, 2014; Julnes e Holzer, 2001).

Dos poucos estudos que abordam a temática das determinantes do PE nas organizações do sector público, uma parte fá-lo de forma direta e específica (Laurian et al., 2004; Gebhardt e Eagles, 2014; Rizzatti et al., 2012; Choonhaklai e Wangkanond, 2014; Neis et al., 2016), enquanto outra refere as determinantes de forma adjacente, ancorada nos aspetos relacionados com o PE e a eficácia organizacional, em que assumem a função de variáveis moderadoras, mas não são o foco da análise (Hansen e Jacobsen, 2016; Ugboro et al., 2011; Verbeeten e Speklé, 2015; Todes et al., 2009; Andrews et al., 2016, 2017). A Tabela 1 apresenta uma síntese de alguns trabalhos mais marcantes na análise das determinantes do PE no sector público.

As determinantes do PE nas organizações do sector público podem ser agrupadas em três categorias: as ambientais/externas, as organizacionais/situacionais e as comportamentais/disposicionais (Cunha et al., 2014). Esta categorização corresponde a três níveis de abordagem interrelacionados (macro, meso e micro), tendo a organização como a unidade de referência, designadamente:

- As determinantes ambientais/externas dizem respeito a aspetos que são exógenos ao contexto organizacional. Na literatura destacam-se como determinantes do PE: a cultura nacional (Hofstede, 1980, 2005; Cunha e Rego, 2007; Bachmann et al., 2016), as políticas governamentais e as práticas de gestão (Gander, 2014), os princípios da NGP (Hansen e Jacobsen, 2016; Verbeeten e Speklé, 2015; Polidano, 1999), os grupos de interesse externos e sindicatos (Julnes e Holzer, 2001), o nível de autonomia dos organismos públicos (Andrews et al., 2015) e as características do sector de atividade (Boyne e Walker, 2004). Parte destes determinantes reforçam a ideia de que a adoção do PE nas organizações do sector público é um fenómeno isomórfico institucional do tipo coercitivo (DiMaggio e Powell, 1991), pois tem sido

uma resposta direta às determinações governamentais que, por sua vez, são pressionadas por outras instâncias e diretivas de âmbito mais alargado como as agências doadoras, o processo de globalização, as boas práticas sectoriais, entre outras.

- As determinantes organizacionais/situacionais dizem respeito ao conjunto de fatores afetos à envolvente interna da organização que influenciam a adoção e a implementação do PE, nomeadamente: a CO (Verbeeten e Speklé, 2015), a estrutura organizacional (Chandler, 1962; Amitabh e Gupta, 2010; Brenes et al., 2008; Neis et al., 2016; Andrews et al., 2015), a especialização (Hansen e Jacobsen, 2016), a capacidade técnica, institucional e conhecimento na formulação e metodologia de PE (Laurian et al., 2004; Ugboro et al., 2011; Gebhardt e Eagles, 2014), a qualidade da informação e dos planos (Julnes e Holzer, 2001; Gebhardt e Eagles, 2014; Laurian et al., 2004), o nível de rotatividade do pessoal de direção e a disponibilidade de recursos (Gebhardt e Eagles, 2014) e os níveis de participação dos stakeholders (Wanjala e Rarieya, 2014). Nesta categoria podemos incluir, ainda, as determinantes relacionadas com os obstáculos à implementação da gestão por resultados nas organizações públicas no contexto nos PVD, designadamente: a ausência da cultura de responsabilização pelos resultados (Curristine et al., 2007), a fraca capacidade institucional (Nchukwe e Adejuwon, 2014; Polidano e Hulme, 1999; Sulle, 1998), a inconsistência dos objetivos e a falta de transparência na gestão de recursos financeiros (Lacey, 1990).
- As determinantes comportamentais/disposicionais incidem sobre as características psicológicas e/ou de personalidade dos indivíduos que podem afetar a adoção e a implementação do PE nas organizações. Nesta categoria destacam-se variáveis como: os estilos de liderança (Rizzatti, Giselly et al., 2012; Schein, 1992; Bass e Avolio, 1993, 2004; Ogbonna e Harris, 2002; Choonhaklai e Wangkanond, 2014), o envolvimento dos gestores de topo no processo de PE (Ugboro et al., 2011; Gebhardt e Eagles, 2014; Laurian et al., 2004; Andrews et al., 2017; Brenes et al., 2008; Wanjala e Rarieya, 2014), o desenvolvimento cognitivo das pessoas envolvidas (Keats e Bracker, 1988), a perceção e compreensão do pessoal relativamente ao plano (Gebhardt e Eagles, 2014; Choonhaklai e Wangkanond, 2014) e as atitudes dos funcionários face ao PE (Julnes e Holzer, 2001).

Tabela 1: Síntese dos estudos sobre os determinantes do planeamento estratégico no sector público

Autores	Amostra	Estratégia investigação	Modelo Análise	Dimensões do PE	Determinantes Estudados	Conclusões	Teoria de base
Hansen e Jacobsen (2016)	5 Escolas (Dinamarca)	Análise qualitativa através de entrevistas a representantes e atores-chave	Relação entre a NGP e a prática do PE	<p>Processo:</p> <p>Centralização;</p> <p>Formalização.</p> <p>Conteúdo:</p> <p>Orientação interna/cooperação;</p> <p>Orientação externa/competição.</p>	<p>Fatores contingenciais:</p> <p>Tamanho da Escola;</p> <p>Localização;</p> <p>Especialização.</p>	<p>Os processos de estratégia mudam consideravelmente e tornam-se mais centralizados e formalizados;</p> <p>Os professores perdem influência a favor dos gestores (menos participativo);</p> <p>Orientação mais forte em relação aos alunos ("clientes"): a atração e retenção de estudantes (orientação externa);</p> <p>Aumenta a orientação competitiva, mas com níveis consideráveis de cooperação;</p> <p>As dimensões analisadas apresentam variações em função da localização, especialização e tamanho das escolas.</p>	<p>Estratégia como prática social</p> <p>Nova gestão pública</p>
Rizzatti, Giselly et al. (2012)	1 Hospital de Santa Catarina (Brasil)	Estudo de caso com base na análise documental (planos e relatórios de atividades) e entrevistas semiestruturadas	Relações entre a liderança e as dimensões do PE	<p>Fases de planeamento:</p> <p>Diagnóstico;</p> <p>Formulação; e</p> <p>Implementação</p>	Liderança	<p>Liderança é determinante em todas as fases do processo de planeamento (diagnóstico, formulação e implementação), com destaque para o facto de a diminuição do envolvimento dos líderes ter afetado negativamente a fase de implementação.</p>	<p>Teoria de Liderança eficaz</p> <p>Teorias racional e incremental de Planeamento</p>

Ugboro et al. (2011)	150 Empresas de transportes públicos (EUA)	Survey: estudo quantitativo: inquérito aos representantes Análise fatorial e equação estrutural	Correlação entre as dimensões de planeamento e as de eficácia organizacional	Design Processo	Ambiente contextual organizacional (interno/externo); Participação dos gestores de topo; Equipa de planeamento.	As 4 dimensões mantêm correlações positivas e estatisticamente significativas com as perceções da eficácia da estratégia. Os gestores de topo desempenham papéis ativos na apropriação do processo de planeamento estratégico; Criação de uma cultura e clima organizacional que permitam aos gerentes de topo, gerentes de unidades e planeadores estratégicos trabalharem bem juntos para desenvolver um plano estratégico realista e responsivo.	Abordagem multidimensional do planeamento estratégico
----------------------	--	--	--	--------------------	---	--	---

Choonhaklai e Wangkanond (2014)	Ministério da Justiça (Tailândia)	<p>Estudo qualitativo</p> <p>Entrevistas estruturadas e discussões em grupos focais</p> <p>Análise dos planos e relatórios</p>	As relações entre as determinantes, o planeamento estratégico e resultados (outputs)	<p>Princípios:</p> <p>A formulação da estratégia;</p> <p>Comunicação da estratégia;</p> <p>Participação das partes interessadas; e</p> <p>Implementação da estratégia</p>	<p>Regras e regulamentos da Comissão de desenvolvimento do sector Público;</p> <p>A percepção e compreensão do pessoal, que reflete a preparação para a mobilização organizacional.</p>	<p>As relações entre os determinantes, o planeamento estratégico e os resultados são fracas;</p> <p>O planeamento estratégico tornou-se importante em organizações cujos líderes entenderam e prestaram atenção ao processo;</p> <p>A ênfase nas regras e regulamentos impedem a criação de novas missões ou estratégias, o que obstrui o Sistema de planeamento estratégico</p>	Modelo lógico/racional de planeamento
---------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	---	--	---------------------------------------

Verbeeten e Speklé (2015)	96 Municípios (Holanda)	Análise quantitativa com base no inquérito a 96 gestores	Relaciona as ideias da NGP tanto na medição do desempenho quanto na desregulamentação interna. Efeito mediador de uma cultura orientada para resultados.	NGP: Descentralização; Sistemas de medição de desempenho; e Regras e regulamentos.	Liderança organizacional Cultura orientada para resultados	<p>Embora exista uma associação positiva entre o grau de orientação e desempenho dos resultados, o uso de sistemas de medição de desempenho para responsabilidade e incentivos não parece afetar tal cultura;</p> <p>Enquanto a OCDENPM assume uma associação negativa entre a dependência de regras e procedimentos e uma cultura orientada para resultados, os resultados deste estudo indicam que esse efeito é positivo;</p> <p>Embora a associação entre a descentralização e a cultura orientada para os resultados seja amplamente consistente com a NGP/OECD, o efeito sobre o desempenho é negativo.</p>	Teoria normativa da NGP-OCDE
Todes et al. (2009)		Estudos de casos municipais	A função mediadora da variável infraestrutura (dura e suave) na	Os objetivos do planeamento e os de gestão ambiental;	Redes, Práticas e discurso	As relações entre o planeamento e a gestão ambiental na África do Sul	Teoria institucional

	Municípios de Kwazulu-Natal (África do Sul)	Métodos qualitativos	configuração da relação entre planeamento e gestão ambiental.	<p>Ferramentas e mecanismos de planeamento e os de gestão ambiental;</p> <p>Distribuição de responsabilidades;</p> <p>Recursos e capacidade.</p>		<p>são complexas e as disjunções não são apenas o resultado dos sistemas formais de planeamento e gestão ambiental, mas também são consequência de elementos como agência, poder, prática e discurso, e da maneira como estes se cruzam em contextos particulares.</p> <p>Assim, há a necessidade de:</p> <p>Fusão de planeamento e gestão ambiental;</p> <p>"Integração" das preocupações ambientais e de sustentabilidade no planeamento;</p> <p>Integração institucional - trazendo as duas áreas para departamentos governamentais únicos; e</p> <p>Coordenação - melhorando os links verticais e horizontais entre agências e processos.</p>	
--	---	----------------------	---	--	--	---	--

Andrews et al. (2017)	Uma amostra de grandes municípios metropolitanos (Turquia)	Inquérito de Gestão	A relação entre os diferentes estilos de implementação da estratégia e o bom	Estilos: Incremental-lógica; Principalmente racional;	Dimensões de bom desempenho organizacional: Eficiência, Eficácia e equidade.	As organizações de serviços públicos adotam diferentes combinações de estilo de implementação e essas combinações podem ter implicações variáveis para os resultados organizacionais.	Teorias estratégicas de tomada de decisão
-----------------------	--	---------------------	--	---	---	---	---

			desempenho organizacional	Principalmente incremental; e Abordagem não clara.	Variáveis de controle: Caraterísticas dos gestores (género, idade, tempo de trabalho e nível educacional).	Um estilo de implementação lógico-incremental parece ser uma abordagem especialmente bem-sucedida; A adoção de processos de implementação racionais pode conter o melhor desempenho; A abordagem não clara tende a ser ineficaz; O estilo principalmente incremental também tende para resultados menos eficazes; Os decisores políticos que procuram melhorar a eficácia, a eficiência e a equidade dos serviços públicos locais devem, portanto, considerar em que medida é possível encorajar a adaptação gradual das estratégias, com a utilização de processos de implementação mais formais, como planos de ação e reuniões de revisão.	
--	--	--	---------------------------	---	---	---	--

Andrews et al. (2016)	Pequeno número de departamentos governamentais centrais (Reino Unido)	Análise comparativa qualitativa de conjunto difuso	As associações entre os atributos organizacionais e a baixa e/ou alta capacidade organizacional.	Cap. Organizacionais: Liderança (definir direção, inflamar paixão, ritmo e unidade, assumir a responsabilidade pela liderança de entrega e mudança, desenvolvimento de capacidade);	Atributos estruturais: Tamanho; Complexidade estrutural; Agenciamento; e Instabilidade do pessoal e Uso de funcionários temporários.	Verifica-se uma configuração organizacional única associada a alta capacidade nos departamentos do Governo central: baixa complexidade estrutural e estabilidade do pessoal.	Teoria dos recursos/teoria contingencial
-----------------------	---	--	--	--	---	--	--

				<p>Estratégia (foco em resultados, escolhas básicas em evidência, construção de propósito comum);</p> <p>Entrega (plano, recurso e priorização, desenvolva papéis, responsabilidades e modelos de entrega claros, gerencie o desempenho).</p>		<p>Por outro lado, duas configurações principais parecem estar associadas a baixa capacidade, a instabilidade do pessoal e a complexidade estrutural.</p> <p>Assim, estes resultados implicam que, embora possa haver um caminho principal para fortalecer a capacidade do Governo, pode haver várias rotas para reduzi-lo.</p> <p>No entanto, ao mesmo tempo, a alta e a baixa capacidade complementam-se, reforçando a mensagem de que a complexidade estrutural e a instabilidade do pessoal provavelmente serão influências críticas sobre a capacidade organizacional no sector público.</p>	
--	--	--	--	---	--	---	--

Julnes e Holzer (2001)	Cerca de 934 funcionários do Governo estadual e local	Análise quantitativa com base em inquéritos	A relação dos fatores racionais/técnicos e fatores políticos/culturais com as formas de utilização de informações de medição de desempenho.	Medição de desempenho: A adoção do instrumento; A implementação do instrumento.	Fatores racionais/técnicos (Recursos; Informação; orientação para objetivos; requisitos externos). Fatores políticos/culturais (Grupos de Interesse Internos; Grupos de interesse externos e sindicatos; Tomada de risco; e atitudes).	A adoção da informação de medição de desempenho é fortemente influenciada por fatores racionais/tecnocráticos. A sua implementação é fortemente influenciada por fatores políticos/culturais.	O modelo racional e o modelo político (que analisam a dinâmica envolvida na mudança organizacional).
------------------------	---	---	---	---	---	--	--

Gebhardt e Eagles (2014)	Parques municipais da cidade de Ontário (Canadá)	<p>Análise quantitativa utilizando as opiniões dos profissionais com experiência no planeamento de Parques e Recreação</p> <p>Análise de conteúdo, entrevistas e um painel de especialistas</p>	Avaliação dos fatores relacionados com o sucesso do Planeamento estratégico nos parques de recreações municipais.	<p>Dimensões do sucesso do plano:</p> <p>A base factual; Os objetivos; A implementação; A consistência interna; A monitorização; A coordenação; A interorganizacional; e A apresentação do plano.</p>	<p>Fatores de processo de planeamento (o papel de envolver o pessoal da agência no planeamento e implementação; a importância de envolver o público na formulação do plano e nos comités que auxiliam na implementação do plano; os papéis importantes dos termos de referência e dos consultores);</p> <p>Fatores de conteúdo de plano (objetivos claramente definidos; ligação com outros planos; incorporação das orientações dos consultores nas recomendações; os planos devem conter inventário detalhado de todas as instalações P&R atuais);</p> <p>Fatores humanos e de implementação (o conselho deve adotar o plano que sinaliza que as políticas do plano são uma prioridade; o pessoal da agência, os cidadãos e os principais líderes das</p>	O planeamento estratégico bem-sucedido envolve um conjunto complicado de problemas do processo de planeamento, bem como o conteúdo do plano e os fatores que influenciam a implementação. Aqueles que projetam e operam esse planeamento devem estar cientes de todos esses itens, o que provavelmente é melhor feito através da educação no planeamento de Parques municipais.	Modelo de planeamento racional abrangente.
--------------------------	--	---	---	---	---	---	--

					<p>políticas públicas devem apoiar o plano para que ele seja implementado com sucesso; o pessoal deve retornar ao conselho com uma atualização sobre a implementação do plano);</p> <p>Fatores inibidoras da implementação (falta de recursos e a necessidade de criar um plano que seja financeiramente capaz; os funcionários têm sentimentos negativos em relação ao plano; falta de conhecimento da equipa de recomendações do plano; falta de compromisso da equipa com o plano e alta rotatividade de pessoal que afeta a implementação do plano)</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

Neis et al. (2016)	O Ministério Público de Santa Catarina (MPSC)	Estratégia de investigação de estudo de caso (investigação bibliográfica, investigação documental, entrevistas semiestruturadas e observação sistemática)	Relações entre o planeamento estratégico e a estrutura organizacional.	Planeamento estratégico: Formulação e Implementação.	Estrutura organizacional: Forma organizacional básica (agrupamento; nível hierárquico; funcionalização); Sistema de planeamento e controle (regulação de objetivos e	A formulação do processo de planeamento estratégico influencia e é influenciada por elementos da estrutura organizacional; A implementação do processo de planeamento estratégico influencia e é influenciada por elementos da estrutura organizacional; As fases de formulação e implementação do processo	Estratégia como prática
					configurações de prioridade, planeamento de programação interna, rastreamento e avaliação de progresso); Processos regulatórios (Tarefa; Comportamento; Ajustes mútuos; e tomada de decisão).	de planeamento estratégico têm diferentes formas de se relacionar com os elementos constituintes da estrutura organizacional. Estes resultados achados corroboram os resultados das investigações por Brenes, Mena e Molina (2008), Galan e SanchezBueno (2009), Amitabh e Gupta (2010) e Kich e Pereira (2011).	

Laurian et al. (2004)	Seis planos ambientais locais (Nova Zelândia)	Survey: Investigação de agências governamentais e estudos contextuais detalhados.	Os fatores de implementação do plano.	Implementação dos planos (grau em que as políticas do plano são implementadas por licenças).	Fatores internos/fatores externos A qualidade do plano; A capacidade e compromisso dos desenvolvimentistas de terras na implementação dos planos; A capacidade e compromisso do pessoal e a liderança das agências de planeamento para implementar os planos; as interações entre desenvolvimentistas e as agências.	A implementação dos planos é impulsionada principalmente pelos recursos das agências de planeamento e pela qualidade dos planos, e não pelas características dos desenvolvimentistas. Os investimentos na elaboração de planos e a capacitação de órgãos e funcionários melhoram a implementação dos planos no longo prazo.	Teoria da implementação do plano
--------------------------	---	--	---------------------------------------	--	--	--	----------------------------------

Dada a variedade de determinantes nas três categorias, não é exequível abranger todos num único estudo. A opção por um conjunto de determinantes na análise da prática do PE pode depender das características do contexto organizacional, da(s) teoria(s) de base e dos níveis de análise em que se situa o estudo, entre outros critérios. A nossa posição vai no sentido de selecionar as determinantes que, no seu conjunto, se enquadram nas três categorias (externas, situacionais e disposicionais), como forma de melhor captar o comportamento organizacional (Cunha et al., 2014). No presente estudo optámos por analisar as seguintes determinantes: a RSO (determinante externa), a CO (determinante situacional) e o tipo de LO (determinante disposicional). A opção por estas três variáveis está relacionada com o contexto geográfico e histórico que o estudo considera para a aplicação do PE, nos aspetos a seguir considerados:

- **A responsabilidade social organizacional (RSO).** Da mesma forma que os princípios da NGP constituíram a base das reformas do sector público no século XX, a RSO, na abordagem do DS (com destaque para a Agenda 2030) constitui, nos tempos atuais, uma fonte institucionalizada de estruturação das práticas de gestão nas organizações. Contudo, esta variável é pouco explorada nos estudos sobre a configuração das organizações do sector público nos PVD (Jamali e Karam, 2016), de modo que abordá-la neste estudo contribui para colmatar esta lacuna. Paralelamente, tivemos em consideração a cultura nacional de Moçambique como variável de enquadramento, a par da NGP, e não como determinantes diretos da prática do PE, apesar de reconhecermos a sua relevância neste sentido;
- **A Cultura organizacional (CO).** Esta variável constitui um elemento estruturante que tem sido relegado para o plano secundário ou analisado na forma prescritiva e normativa, quando referente a contextos de países africanos ou PVD. Realçá-lo aqui é uma forma de reconhecer a sua relevância no contexto da reforma da AP. Esta preconiza uma mudança de princípios e valores de gestão, designadamente dos princípios burocráticos – controle hierárquico, estabilidade, plano de carreira, regulamentos internos, conformidade com as normas e mecanismos de avaliação subjetivos – para os princípios da GE, assentes na avaliação do desempenho, orientação para os resultados, abertura, inclusão, participação, competitividade, qualidade e ênfase nos clientes/cidadãos, entre outros (Bilhim, 2000; Peter, 2010; Osborne e Plastrik, 1997; Santos, 2008). Deste modo, a dimensão cultural está muito

vincada no processo da reforma da AP, pelo que se justifica colocá-la no primeiro plano como determinante no estudo da configuração do PE nas organizações do sector público;

- **A liderança na organização (LO).** Em contextos de mudança organizacional, a liderança assume um papel fundamental, senão fulcral, para os contornos que a mesma pode assumir ao longo da sua vigência. Aqui merece especial apreço a liderança transformacional, aquela que atua sobre os valores da organização e mobiliza os seguidores para a visão e estratégia da organização (Bass e Avolio, 1993). Só a liderança transformacional, em que o líder estimula os seus seguidores para os resultados e valores pretendidos, pode desempenhar eficazmente esse propósito de mudança de forma sustentada. A implementação de novas práticas organizacionais, da mesma forma que o desempenho organizacional, só pode ser conseguida transformando os valores, atitudes e as motivações dos seguidores ou adaptando as práticas de gestão aos valores da CO. É nestes termos que a liderança é assumida, no presente estudo, como uma variável determinante na configuração das práticas de PE nas organizações do sector público em Moçambique.

As determinantes acima descritas (RSO, CO e LO) já foram amplamente estudadas de forma isolada, ou integradas na compreensão da GE ou do desempenho organizacional, e são várias as investigações que relacionam a CO, liderança e práticas de gestão (e desempenho organizacional), com destaque para os estudos de House et al. (1999) e Pillai et al. (1999) e os que relacionam a CO e as práticas e desempenho organizacional (Gordon e Tomaso, 1992; Kotter e Heskett, 1992; Xiaoming e Junchen, 2012).

A maioria dos resultados destes estudos mostram existir relações de interdependência que se estabelecem entre a liderança, a CO e outros fenómenos organizacionais (Schein, 1985; Ogbonna e Harris, 2002). Paralelamente, é cada vez mais visível a emergência de estudos que relacionam as orientações do DS e as práticas de gestão na AP, em que ficam subjacentes as componentes de liderança e CO (Kauzya, 2017; Kates et al., 2005; Bartle e Leuenberger, 2006).

Contudo, não encontramos na literatura científica estudos que analisem de forma integrada as três determinantes na abordagem da prática do PE, quer nos países desenvolvidos, quer no contexto das organizações do sector público nos PVD, aspeto que o nosso estudo pretende enfatizar.

2.4. A cultura organizacional

2.4.1. O conceito de cultura organizacional

A ideia de que uma organização “possui” ou “representa” uma cultura ganhou relevância acadêmica nos anos 80 e 90 do século XX, ao ser considerada como um fator importante para análise dos problemas organizacionais relacionados, essencialmente, com as dificuldades de implementação de estratégias organizacionais. Para o efeito, foram marcantes os trabalhos de Pettigrew (1979), Hofstede (1980), Ouchi (1981,1985), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982), Smircich (1983), Schein (1985), que trouxeram para o contexto organizacional a pertinência da cultura (Cunha et al., 2014; Xiaoming e Junchen, 2012).

A proliferação da investigação sobre a cultura tornou o conceito complexo e diversificado, de modo que há muitas definições distintas de cultura, segundo Allaire e Firsirotu (1984), Deshpandé e Webster (1989) e Daher (2016). Contudo, a cultura é abordada em 5 perspectivas, nomeadamente, a transcultural, a estrutural-funcionalista/contingencial, a cognitiva, a simbólica e a estruturalista (Deshpandé e Webster, 1989; Daher, 2016).

A perspectiva transcultural coloca a cultura como variável exógena, influenciando o desenvolvimento e reforço do núcleo das crenças e valores da organização. Os estudos nesta abordagem focam as diferenças culturais entre nações e as diferenças nas práticas de gestão adotadas em diferentes culturas nacionais. São exemplos desta abordagem os estudos de Hofstede (1980, 2005), Pascale e Athos (1981) e GLOBE (2006).

A perspectiva estrutural-funcionalista encara a cultura como variável independente e endógena à organização, constituída por crenças e valores desenvolvidos dentro da organização. Por detrás desta abordagem está a perspectiva contingencial, que parte da premissa de que o desempenho organizacional é influenciado, significativa e sistematicamente, pelos valores e crenças partilhadas, identidades e comprometimento dos membros com a organização (Deal e Kennedy, 1982; Peter e Waterman, 1982). Segundo Cunha et al. (2014), esta corrente vai analisar o impacto da cultura na inovação, na consistência estratégia-estrutura-cultura e o papel da gestão na criação da cultura.

As perspectivas cognitiva, simbólica e estruturalista advogam que as organizações, em si mesmas, constituem (ou representam) uma cultura. Segundo Geertz (1989), as organizações não podem ser

compreendidas em termos económicos ou materiais, mas nos seus aspetos expressivo, ideacional e simbólico.

Em termos gerais, enveredamos por uma abordagem mais abrangente para a cultura, que congrega as perspetivas contingencial e a cognitiva, ou seja, situamo-nos entre a visão de Goodenough (1971), para quem a cultura é um sistema de conhecimento, padrões de perceção, crenças e ação, e a visão simbólica de Geertz (1989), segundo a qual a cultura é o resultado da sua história particular e do sistema de símbolos criados e mantidos pela liderança através de rituais.

Embora haja uma variedade de significados e conotações sobre a cultura organizacional, esta caracteriza-se como sendo partilhada entre os membros existente em múltiplos níveis, influenciando as atitudes e comportamentos dos funcionários e consistindo em valores coletivos, crenças e suposições (Smircich, 1983; Schein, 1985). Nestes termos, a cultura de um determinado grupo ou organização manifesta-se segundo 3 níveis: (a) artefactos observáveis; (b) valores; e (c) suposições básicas subjacentes. Assim, a variável CO tem sido analisada com base nestas três conceções (Schein, 1985; Rego e Cunha, 2009).

A essência da CO assume-se como a junção da aprendizagem de valores e crenças que foram sendo partilhados em prol do desenvolvimento do processo de aprendizagem. Além disso, as organizações são sistemas sociais e as práticas por elas desenvolvidas estão relacionadas com os valores e crenças partilhadas no seio daquelas. Onde, a adaptação das organizações à envolvente está intimamente relacionada com as crenças, valores e atitudes partilhadas que predispõem os indivíduos a reagir de forma específica (Daher, 2016; Naranjo -Valencia et al., 2016; Warrick, 2017). O processo de mudança torna-se instável e difícil porque a cultura representa um conjunto de aprendizagens, sentimentos e formas de perceber a realidade organizacional que são intrínsecas aos indivíduos que nela trabalham (Rego e Cunha, 2009).

2.4.2. Tipos de cultura organizacional

No geral, há duas formas de abordar a CO, nomeadamente, a tipológica e a dimensional. Na abordagem tipológica a avaliação é feita com base nos "tipos" de CO, enquanto a abordagem dimensional explora a natureza e o grau em que cada dimensão está presente na CO (Kapetaneas, et al., 2015). A nossa opção é pela abordagem dimensional, que parte do pressuposto de que as organizações não possuem exclusivamente uma dimensão, mas várias, em parcelas e proporções diferentes, o que se mostra

adequado para análise da abordagem em diferentes contextos geográficos. Neste contexto, o modelo dos valores contrastantes (MVC), de Quinn e Rohrbaugh (1983) e Cameron e Quinn (1998), aplicado em muitos trabalhos, tais como as pesquisas de Daher (2016), Yu (2015) e Rocha e Pelagio (2014), entre outros, é o modelo eleito para ser utilizado nesta pesquisa.

O MVC compreende a CO em dois eixos, a orientação interna vs. externa e o controle vs. flexibilidade, refletindo, desta forma, o modo como as organizações lidam com as tensões concorrentes. Do cruzamento dos dois eixos resultam quatro quadrantes que refletem os quatro tipos de cultura que o modelo comporta, nomeadamente: a cultura de clã (Cc), a cultura adocrática (Ca), a cultura de mercado (Cm) e a cultura burocrática (Cb).

A Cc ou de apoio é caracterizada pela partilha de valores de coesão de grupo, participação, coletivismo e trabalho de equipa. Esta dimensão associa as práticas de gestão à delegação de responsabilidades. A Ca ou inovativa tem uma orientação para a envolvente, dinâmicas e turbulentas, privilegiando, assim, a inovação e a criatividade dos funcionários como a base de sucesso da organização. A Cb ou hierárquica é baseada na estabilidade, previsibilidade e eficiência. O enfoque da gestão é para o cálculo, documentação e gestão da informação. Os trabalhadores possuem regras bem definidas e estão predispostos a seguir essas linhas orientadoras através de comportamentos que se pautam, essencialmente, pela estabilidade e previsibilidade. A Cm é orientada para a envolvente externa, centrando o seu foco nos clientes, fornecedores, acionistas e outros agentes que interferem diretamente com os resultados da organização. Os principais valores são a competitividade e a produtividade. A Figura 2 apresenta o MVC com as principais características de cada tipo de cultura.

Figura 2: Modelo dos valores contrastantes



A escolha do MVC justifica-se pelo facto de, por um lado, constituir uma taxonomia de CO amplamente utilizada nas investigações sobre organizações a nível mundial e em diversas disciplinas académicas, com destaque para a gestão, ciências hospitalares, contabilidade ou serviços sociais e, por outro lado, pela confiabilidade e validade do conteúdo. O modelo foi apoiado empiricamente por estudos utilizando análise de escalonamento multidimensional e sistemas de equações estruturais (Howard, 1998). Segundo este autor, a validade teórica e empírica do MVC faz-se através de uma escala válida para entender, comparar e avaliar a cultura em relação a outras variáveis organizacionais.

Geralmente, a escala usada é a reportada no Culture Assessment Instrument (CAI), desenvolvido por Cameron e Quinn (1998), e utilizado em vários estudos, tendo-se chegado a resultados semelhantes quando analisados contextos organizacionais diferentes em relação a variáveis organizacionais similares (Costanza et al., 2016; Kapetaneas et al., 2015; Rus e Rusu, 2015; Naranjo-Valencia et al., 2016; Erasmus et al., 2017). Estes estudos mostraram o carácter atual e heurístico do MVC na análise da CO. Aliás, algumas das vantagens deste modelo residem na simplicidade da sua aplicação e no facto de ter sido validado em diversas investigações interculturais (Yu e Wu, 2009).

No mesmo sentido apontam os trabalhos de Deshpandé e Farley (2007) e Daher (2016), que, em trabalhos empíricos em diversos contextos organizacionais de diferentes países, reafirmam a consistência do modelo na análise da CO em relação a variáveis como a inovação, a motivação e a eficiência organizacional, entre outras. Como afirma Daher (2016, p. 10), “(...) a importância e a utilidade desses valores e características organizacionais, oferecem implicações teóricas e práticas e melhoram a compreensão da inovação organizacional para líderes, gestores e organizações que buscam aumentar as suas capacidades para inovar em ambientes altamente competitivos”.

Tendo em atenção os trabalhos de Daher (2016) e Howard (1998), e secundados por outros autores referidos, os quatro tipos de cultura que fazem parte do conteúdo do modelo capturam os padrões estáveis de normas que as organizações desenvolvem para lidar com a sua envolvente, concentrando-se nas dimensões interna e externa, e optando por procurar estabilidade e controle ou flexibilidade e adaptabilidade. Na mesma linha de pensamento, Kapetaneas, et al. (2015: 123) afirma que “(...) cada um dos quatro quadrantes, resultantes das duas dimensões, representam o que as pessoas valorizam sobre a cultura de uma organização, o que definem como bom, correto e apropriado, como a informação é compartilhada e comunicada, quais são as necessidades humanas fundamentais e quais são os valores fundamentais no agir e na tomada de decisões”.

Segundo Quinn e McGrath (1985), o MVC considera que o conhecimento abstrato é organizado em torno de um conjunto de valores, articulando-se entre si em prol da compreensão do funcionamento da mente, de modo que os quatro quadrantes representam um conjunto de indicadores (critérios) de eficácia organizacional, ou seja, o que os indivíduos valorizam acerca do desempenho organizacional. Neste sentido, o MVC parece-nos pertinente para a análise do processo de implementação do PE nas organizações do sector público de Moçambique, na medida em que esta técnica de gestão, como conteúdo e processo, indicia a importância que este tipo de organizações passa a conceder à envolvente (interna e externa) e à flexibilidade ou adaptabilidade, aspetos enfatizados por este modelo de CO, enquanto outros modelos, como os de Deal e Kennedy (1982), não o fazem de forma tão específica.

Os dois eixos do MVC remetem para aspetos da contextualização das práticas de gestão, no sentido em que abre espaço para o pressuposto postulado por Ferlie e Ongaro (2015) de que diferentes contextos nos fornecem diferentes “espaços estratégicos” nos quais agir. Neste sentido, tratando-se de estudar a GE no contexto de um país africano, que ao longo da história do sector público sofreu transformações relacionadas com mudanças político-ideológicas, o MVC mostra-se pertinente e heurísticamente prático

para fornecer elementos de análise no que diz respeito às dimensões da cultura associadas às práticas do PE.

Isto remete-nos para a questão de saber se a GE é uma prática útil para as organizações do sector público ou se, pelo contrário, é apenas uma prática contingencial, útil em circunstâncias específicas. O pressuposto básico da GE é a adaptabilidade ao meio envolvente, o que nos remete para os eixos do MVC, a orientação externa/interna, e o controlo/flexibilidade.

A implementação da GE implica sempre a consideração dos elementos externos à organização (cliente/cidadão, mercado e concorrentes), bem como os internos da entidade (recursos, capacidades e competências). Assim sendo, o MVC é adequado para o estudo da relação entre as variáveis da CO e o PE, pois justifica que a primeira seja determinante na configuração da segunda, no contexto das organizações do sector público.

2.5. A liderança na organização

2.5.1. O conceito de liderança

A expressão “liderança” significa o ato de liderar, que se traduz na capacidade de uma pessoa guiar, conduzir, comandar um conjunto de pessoas. Nesta linha de pensamento, liderar está associado à mudança em torno de uma visão associada à vida de um grupo ou coletividade, o que implica influenciar os outros em direção aos objetivos definidos pelo grupo, organização, ou mesmo pelo líder (McGrath e Bates, 2014).

Os termos “influência” e “grupo” ganham notoriedade no conceito de liderança. Segundo Rego e Cunha, (2006), a influência é um processo transacional no qual um indivíduo ou grupo atua com o propósito de modificar o comportamento de um outro sujeito num determinado sentido. A capacidade do líder está intimamente ligada à sua capacidade de exercer influência não só nos seguidores como também nos pares e agentes externos.

Apesar do consenso em torno da centralidade da influência na liderança, o mesmo não resulta num conceito unanimemente aceite e operacionalizado nos diversos campos científicos e empresariais (Yukl, 1999). A literatura mostra que existem múltiplas definições de liderança, o que torna difícil encontrar uma que seja consensual e paradigmática. Para alguns autores a liderança define-se através dos traços de personalidade de cada indivíduo, enquanto para outros o estilo de comando de cada líder auxilia na

sua definição, e para outros ainda se baseia na envolvente em que estes indivíduos estão inseridos (Cunha et al., 2014; Turano e Cavazotte, 2016). Daqui podemos depreender que coexistem várias perspetivas sobre a liderança, tais como:

- A capacidade de influenciar as atividades e a fixação e obtenção de objetivos (Stogdill, 1974);
- A capacidade de efetuar mudanças eficazes em situações de grupo e influenciando as atividades de um indivíduo ou grupos no sentido de obter esforços que permitam o alcance de metas numa determinada situação (Hersey e Blanchard, 1969);
- O empenhamento recíproco de chefias e trabalhadores, com estímulos mútuos e graus de motivação elevados (Peters e Waterman, 1982);
- O processo que dá uma visão à organização e a capacidade para transformar essa visão em realidade (Bennis e Nanus, 1985);
- Um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, visando atingir eficazmente o objetivo do grupo e motivar as pessoas a trabalhar colaborativamente para alcançar objetivos ambiciosos (Vroom e Jago, 2007).

Segundo Yukl (1999), se, por um lado, as definições diferem em alguns aspetos, por exemplo, quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência, por outro, elas complementam-se mutuamente.

A variedade de conceções sobre a liderança ilustra, também, as épocas em que foram produzidas. Assim, elas devem ser entendidas dentro do contexto científico e temporal em que surgem: conceção do líder carismático que arrasta multidões, de mudanças estruturais e para alcançar objetivos (1920-1980); do líder ético, do empoderamento dos grupos ou seguidores e dos líderes autênticos e responsáveis (1990-2019) (Rego e Cunha, 2006; Yukl, 1999).

Nesta sequência, Cunha et al. (2014, p. 258) admitem ser a definição de Yukl (1999) a mais completa, ao considerarem a liderança organizacional como um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a

manutenção das relações de cooperação e de espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Esta definição é mais abrangente na medida em que enquadra as quatro principais abordagens sobre a liderança (traços de personalidade, comportamental, situacional e transformacional) como forma de mostrar os seus elementos aglutinadores ou a sua complementaridade, mais do que as suas divergências. A consideração da liderança nestes termos chama a atenção para o seu carácter difuso e voluntarista. Esta passa a ser considerada como um processo coletivo e partilhado por todos os membros do grupo. Deste modo, sobressai a ideia de que a liderança não só se baseia na posição funcional (chefe), mas também no poder pessoal, pois é exercida pela via da cooperação voluntária dos membros, que lhe reconhecem legitimidade social para o seu exercício. O facto de não ser dependente apenas da posição funcional, abre espaço para a valorização da liderança informal, aspeto fundamental para a compreensão prática das dinâmicas organizacionais (Almeida, 2012).

As conceções de eficácia de liderança variam em função das conceções de liderança. Assim, encontramos formas diferentes de medir a eficácia em função da abordagem assumida pelos autores. A eficácia de liderança pode ser medida através: da performance do próprio grupo no que respeita a resultados; das atitudes dos seguidores face à liderança e aos objetivos a atingir; da capacidade que o grupo tem de sobreviver independentemente das crises ou das mudanças internas e externas; e do crescimento do grupo e do desenvolvimento individual medido em cada membro (Cunha et al., 2014). Fica subjacente que a liderança se manifesta na relação entre líderes e liderados numa dada situação e, assim sendo, as suas qualidades não são propriedade de um só indivíduo.

Geralmente, são consideradas quatro variáveis que consubstanciam a LO: as características do líder; as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos seguidores; as características da organização, como as suas finalidades, a sua estrutura, a natureza dos trabalhos a efetuar; e a envolvente social, económica e política (Turano e Cavazotte, 2016). Deste modo, podemos vislumbrar a importância da liderança no processo de PE, como base para alinhar a visão e objetivos com as ações quotidianas dos trabalhadores e outros stakeholders.

Entre as funções do líder está o seu papel de mediador, motivador, gestor da equipa e estratégia para alcançar as metas estipuladas utilizando os recursos disponíveis (Bass, 1990; Pfeiffer, 1977; Schein, 1985). Apesar de se reconhecer que “a cadeia que estabelece o nexo entre as ações do líder e os resultados de eficácia é complexa, muitas vezes de longo prazo e de difícil escrutínio” (Cunha et al.,

2014: 263), é cada vez mais assumida a tese que considera ser a liderança a força motriz das organizações e os líderes visionários aqueles que empurram os grupos para objetivos superiores (Bennis e Nanus, 1985).

2.5.2. As perspectivas sobre a liderança organizacional

Dar conta de dimensões de LO que sirvam de base para a análise de contextos organizacionais concretos estará intimamente relacionado com a abordagem de LO selecionada para o efeito, uma vez que são várias as teorias e os modelos propostos (Cunha et al., 2014). A diversidade de teorias e modelos disponíveis mostra a natureza do próprio objeto de estudo, uma vez que, enquanto facto social, complexo e multifacetado, o significado da LO é socialmente construído e, por isso, variável no tempo e contexto (Day e Antonakis, 2012).

As teorias e os modelos apresentados refletem essa dimensão social e histórica que a LO assume no contexto das dinâmicas organizacionais. Os conceitos e as teorias de LO mudam com o decurso do tempo e, por essa via, podemos adiantar que o mesmo adquirirá novos significados e será alvo de novas abordagens no futuro (Rego e Cunha, 2006).

A literatura sobre a liderança salienta quatro principais abordagens: a dos traços de personalidade; a comportamental; a situacional/contingencial; e a transformacional e autêntica (Cunha et al., 2014; McGrath e Bates, 2014).

A perspectiva da liderança pelos traços de personalidade (e competências) postula que o acesso das pessoas às posições de liderança se faz com base em certos atributos e competências pessoais inatas, comparativamente aos não líderes ou aos líderes ineficazes. Os verdadeiros líderes (The Great man? woman?) são pessoas excepcionais, que nascem com qualidades inatas, destinados a liderar (Jesuino, 1986).

Por sua vez, a perspectiva comportamental da liderança presume que existe um melhor estilo de liderança para todas as situações. Da mesma forma que a perspectiva dos traços de personalidade, esta advoga a existência de características inatas universalmente válidas para a prática da liderança eficaz. Contudo, as investigações de Lewin, Lippit e White (1939) rompem com os pressupostos básicos da teoria dos traços de personalidade ao chegarem à conclusão de que o comportamento do líder resulta, em grande medida, da sua personalidade e da situação, e não da existência de traços especiais inatos (Bolden et al., 2003).

Segundo os trabalhos de McGrath e Bates (2014), Almeida, (2012) e Turano e Cavazotte (2016), a perspectiva comportamental engloba as seguintes tipologias:

- A de Lippit e White (1939), com três estilos de liderança: a autocrática ou autoritária, a liberal ou laissez-faire e a democrática;
- A de Likert (1961), com quatro estilos: a liderança autocrática coerciva, a liderança autocrática benevolente, a liderança participativa/ deliberativa e a liderança democrática participativa;
- A de Blake e Mouton (1964), com cinco estilos: o líder paternalista/simpático, o líder autoritário/autocrático, o líder de fachada/anémico, o líder intermédio e o líder democrático/integrador.

A perspectiva da liderança contingencial e situacional não abandona por completo as perspectivas pelos traços de personalidade ou comportamentais, mas confere-lhes um cunho contingencial. Na esteira de Rego e Cunha (2009), diferentes perfis de liderança são necessários para diferentes situações, diferentes trabalhadores, culturas, fases da vida organizacional, etc. A eficácia do líder passa a ser, assim, o resultado de uma articulação correta entre os traços do líder e as características da situação e/ou da adaptação do comportamento às exigências da situação.

Neste sentido, a liderança não se aplica apenas àquilo que o líder é ou faz, mas estende-se, também, ao tipo de subordinados que compõem a organização, ao tipo de tarefas a realizar e ao contexto em que todos os membros da organização estão inseridos. Esta perspectiva tem como pressuposto orientador a inexistência de um estilo único ou característico de liderança válido e comum a todas as situações (McGrath e Bates, 2014; Cunha et al., 2014)

Nesta abordagem evidenciam-se os seguintes modelos: i) a teoria caminho-objetivo (path-goal) de House (1971); ii) o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1969); iii) a teoria da contingência de Fiedler (1967); iv) o modelo das ligações múltiplas de Yukl (1999); v) o modelo normativo de Vroom e Yetton (1973); vi) e as teorias dos recursos cognitivos de Fiedler e Garcia (1987). Estas teorias têm em comum o facto de considerarem o comportamento do líder como uma variável dependente da situação, dado existirem certos fatores que determinam o modo como os líderes atuam, tais como: o nível hierárquico, a dimensão da organização, a dependência de outras organizações, o estágio de maturidade da organização, as expectativas dos superiores, pares e seguidores, os procedimentos burocráticos e as políticas organizacionais.

Se as teorias comportamentais vislumbram a existência de estilos eficazes de LO válidos para todos os contextos organizacionais, as teorias contingenciais ou situacionais, ao introduzirem a variável “situação”, vêm apresentar o caráter relativo dos mesmos, no sentido em que, apesar de reconhecerem a relevância de algumas características (atributos, traços de personalidade e competências) pessoais para o exercício da liderança eficaz, não advogam o seu caráter universalista. Em linhas gerais, estas condicionantes da liderança traduzem-se na passividade do líder como dinamizador das mudanças estruturais nas organizações, aspeto que é rebatido pela perspectiva transformacional de liderança (Avolio e Bass, 1993, 1999; Rego e Cunha, 2006).

As novas abordagens de LO, com destaque para a transformacional, enfatizam uma dimensão negligenciada ou abordada de forma superficial pelas anteriores que é a liderança como processo de mudança “incrustado nos valores” (Givens, 2008). Nas últimas décadas, a teoria transformacional e a autêntica (responsável) têm-se evidenciado em estudos organizacionais, pois fornecem dimensões teóricas elucidativas do papel dos líderes em processos de mudança organizacional relacionados, por exemplo, com a adoção de novas práticas de gestão, como é o caso do PE, da sustentabilidade dos negócios ou da RSO, em todos os sectores de atividades e em diversos contextos geográficos.

A ideia subjacente nas teorias tradicionais de liderança é a de encarar esta como um processo de mobilização dos seguidores para a solução dos problemas organizacionais existentes num dado momento, condição necessária para a sobrevivência da organização. Esta visão de liderança, apesar de ter em consideração as características dos seguidores, não induz a uma alteração consciente, voluntária e contínua dos valores organizacionais (Hersey e Blanchard, 1969).

As teorias transformacionais e a carismática vêm tapar aquela lacuna, visto que têm o seu foco na dimensão cultural e simbólica, como a base para afetar positivamente o comportamento dos cidadãos organizacionais. O líder passa a gestor da cultura e do simbólico organizacional, com a função de criar uma visão identitária para os membros da organização, ancorada no sistema de normas e valores partilhados na organização (Givens, 2008).

Assim, enquanto líderes culturais, atores cimeiros das organizações, também designados, metaforicamente, por profetas, poetas, negociadores e encenadores, a sua ação é centrada na criação e gestão da cultura da organização, recorrendo à manipulação de valores, rituais, cerimónias, histórias, heróis, mitos e outros artefactos simbólicos com o intuito de fomentar nos seguidores um sentido de pertença, uma identidade e uma mobilização coletiva (Schein, 1985).

Foi com esta perspectiva que surgiram a teoria de liderança carismática de House (1977), a teoria atribucional de liderança de Conger e Kanungo (1987), a liderança transformacional de Burns (1978) e de Bass e Avolio (1990) e as teorias da liderança visionária de Bennis e Nanus (1985).

O processo de influência através do qual o líder engendra mudanças profundas nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, levando-os a um comprometimento veemente com os objetivos e missão da organização, é aplicável quer à liderança carismática quer à liderança transformacional. O líder, considerado nestes termos, deve conseguir níveis elevados de dedicação e desempenho dos seus trabalhadores e influenciar as grandes mudanças de atitude dos trabalhadores e da organização, visando o comprometimento com a missão ou objetivos da organização (Yukl, 1999; Rego e Cunha, 2006).

A teoria transacional de Burns (1978) descreve o processo de troca existente entre os líderes e seguidores, que decorre de duas formas: i) interações construtivas, quando o líder oferece incentivos aos trabalhadores para fazer cumprir o seu pedido; ii) e interações corretivas ou coercivas, quando o líder ameaça os trabalhadores por estes recusarem cooperar ou não pararem de agir de determinada maneira (McGrath e Bates 2014).

Burns (1978) faz uma clara distinção (oposição) entre a liderança transacional e a transformacional. A primeira faz referência aos líderes que manipulam os seguidores de forma instrumental e que prometem às pessoas algo em troca (recompensas). A segunda diz respeito à liderança que apela às necessidades e desejos dos indivíduos ou grupos ao nível mais elevado dos valores (Raj e Srivastava, 2016; Wright e Pandey, 2009).

Contudo, as ideias centrais do modelo transacional e transformacional de Burns (1978) ganham novos desenvolvimentos (contornos) no campo das organizações empresariais com as investigações de Bass e Avolio (1990, 1999) e Bennis e Nanus (1985). Enquanto Burns (1978) considerava a liderança transformacional e transacional como extremos opostos de um contínuo, Bass e Avolio (2004) consideram serem funções de liderança adicionais. Segundo estes autores, o líder transacional é aquele que, para fazer as coisas (gerar obediência dos seguidores), se baseia na relação líder-subordinado, ao passo que o líder transformacional alarga e eleva os objetivos e motiva os subordinados para patamares mais elevados.

O líder transformacional consegue esse efeito por três vias: tornando os seguidores mais conscientes dos objetivos, induzindo os seguidores a transcenderem os seus interesses pessoais em prol do grupo ou da organização e ativando as necessidades dos seguidores de ordem mais elevada. O autor identifica

quatro dimensões da liderança transformacional, posteriormente consideradas e aplicadas em diversas investigações empíricas, como as de Alatawi (2017), Jacobsen (2017), Voet (2016), Pandey et al. (2016), entre outras, designadamente:

- Atributos e comportamentos de influência idealizada (associada ao carisma), que diz respeito ao líder que parece ser especial, que atua como um modelo de referência para os seus seguidores e tem fortes valores éticos e morais, de modo que os seguidores aspiram eles próprios a ser como esse líder e seguem-no por esse motivo;
- A motivação inspirada, que remete para a forma como os líderes estabelecem padrões e expectativas elevadas para os seus seguidores e revelam confiança absoluta na capacidade de estes corresponderem ou mesmo ultrapassarem os objetivos estabelecidos;
- A estruturação intelectual, que descreve como os líderes incentivam os seus seguidores a questionarem não só as suas convicções e valores, mas também a dos líderes, criando oportunidades para o crescimento pessoal, a motivação e a criatividade;
- A consideração individual, que descreve como os líderes transformacionais ouvem as necessidades e os problemas dos seus seguidores e agem como guia, mentores e treinadores destes, com o objetivo de levar cada seguidor a ficar mais próximo da autorrealização.

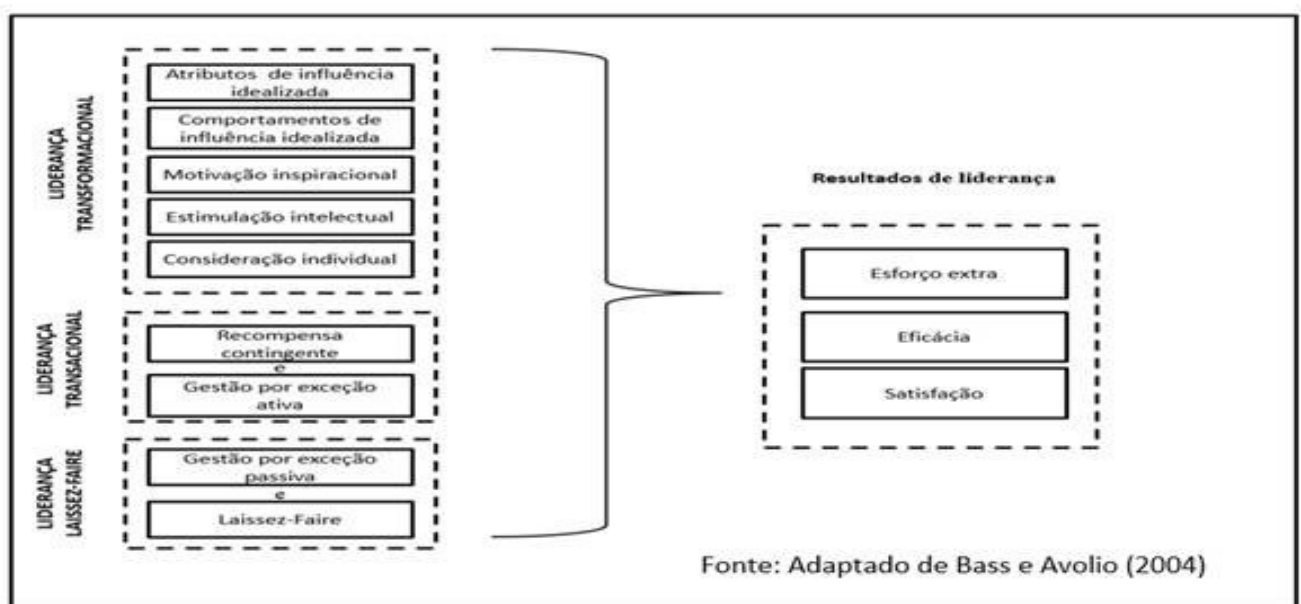
Como se pode depreender, o modelo de Bass (1990) pressupõe que o carisma (influência idealizada) é uma componente da liderança transformacional. Esta teoria, para além de “beber” nos estudos de Burns (1978), é vista como sendo a extensão da teoria da liderança carismática de House (1971), de modo que as relações transformacionais, ao contrário das transacionais baseadas na exploração e manipulação, são mantidas na base da confiança e integridade, o que aumenta o nível de motivação e de moralidade das partes (líderes e seguidores) e conduz ao crescimento pessoal de todos envolvidos.

Com a aplicação do Questionário Multifatorial de Liderança (QML), Avolio e Bass (2004) procederam a alterações no modelo de liderança de modo a abranger três tipos de comportamento de liderança: transformacional, transacional e Laissez-Faire, representados por nove componentes distintas e três resultados de liderança, conforme a Figura 3. Neste sentido, acrescem os seguintes elementos do modelo:

- Recompensa contingente, que mostra o grau em que o líder diz aos outros o que fazer para serem recompensados, enfatizando o que espera deles e reconhecendo as suas realizações;

- Gestão por exceção ativa, que avalia se o líder informa os outros acerca dos requisitos do trabalho, se está satisfeito com o desempenho padrão e toma ações corretivas;
- Gestão por exceção passiva, em que, contrariamente à gestão por exceção ativa, o líder intervém apenas quando os padrões não são alcançados (depois dos resultados da ação dos subordinados);
- Laissez-Faire, em que se mede se o líder requer pouco dos outros, se fica contente em deixar as coisas andarem e os outros fazerem o que quiserem.

Figura 3: Componentes da liderança organizacional



Um aspeto importante nesta teoria, e que a distancia de Burns (1978), é o de admitir que a liderança transacional e a liderança transformacional podem ser eficazes, embora em situações diferentes. A transformacional é mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança, e a transacional em períodos de evolução lenta e envolventes estáveis (Cunha et al., 2014).

Para Judge e Piccolo (2004, 2009) as duas formas de liderança são complementares. A transformacional é mais importante para a satisfação dos trabalhadores com a sua chefia e para a eficácia dos líderes, ao passo que a transacional tem maior impacto na satisfação global dos trabalhadores com o trabalho e na avaliação do desempenho do líder.

Avolio e Yammarino (1990) também apresentam uma versão da teoria de Bass (1990), onde incluem a orientação ética e moral do líder, como ocorre na liderança transformacional autêntica. Por sua vez, a teoria transformacional de Bennis e Nanus (1985) vai no sentido de definir uma estratégia para a transformação ou mudança organizacional em quatro estágios (McGrath e Bates, 2014): 1) desenvolver uma visão clara e compreensível para a organização; 2) atuar como arquitetos sociais da organização, alterando a CO; 3) criar confiança em toda a organização, tornando explícitos os seus valores e pontos de vista; 4) e identificar os seus próprios pontos fortes e fracos, incentivando os seus seguidores a fazerem o mesmo.

Destacam-se outras abordagens sobre a liderança transformacional que, apesar de utilizarem diferentes variáveis e se referirem ao mesmo fator de diferentes modos, têm aspetos comuns, fundamentais para a manifestação da liderança transformacional, designadamente: a «comunicação da visão», a «facilitação da criação de oportunidades» ou “empoderamento” e a «consideração ou respeito pelos trabalhadores». Referimo-nos aqui aos trabalhos de Kotter e Heskett (1992) e Conger e Kannungo (1987).

Estas investigações reforçam o modelo conceptual de liderança transformacional ao demonstrar que esta está significativamente correlacionada com os resultados organizacionais. Os líderes transformacionais trabalham para gerar a transformação económica e humana. Nas organizações, eles geram visão, missão, objetivos e uma cultura que contribui para habilitar os indivíduos, grupos e a organização a praticar os valores e crenças e servir os seus propósitos (Givens, 2008).

A liderança autêntica é extensão da liderança transformacional, visto que os líderes com os princípios desta acrescentam a influência da ética aos seus funcionários, com destaque para a honestidade e altos padrões morais nas organizações e na sociedade (De Hoogh e Den Hartog, 2008). Neste sentido, consideramos a liderança como elemento motriz de todos os fenómenos organizacionais, de modo a influenciar todos os comportamentos, atitudes e práticas, como o PE, a CO e a RSO nas EIPMs.

2.6. A Responsabilidade Social Organizacional

2.6.1. A evolução do conceito sobre a Responsabilidade Social Organizacional

Os estudiosos afirmam que as primeiras manifestações científicas especificamente sobre a RSO surgiram nas primeiras décadas do século XX, contexto que permitiu que as esferas empresarial e académica, entre outras, ganhassem a noção de que os investimentos financeiros para o bem-estar social

da humanidade, incluindo a preservação do ambiente, poderiam ser também da responsabilidade do sector empresarial, das organizações não-governamentais e da sociedade como um todo, e não somente do Estado (Carrol, 1979, 1991, 1999, 2012; Martínez et al., 2016; Benedito et al., 2008).

A prática da “responsabilidade social organizacional ou empresarial”, em particular, no âmbito dos países emergentes, diz respeito a atividades como: concessão de bolsas de estudos ou construção de escolas; patrocínio de clubes, atletas e modalidades desportivas; combate à fome e à exclusão social; instalação e manutenção de creches, orfanatos, asilos, sanatórios; defesa do ambiente; melhoria das condições de trabalho; etc. (Benedito et al., 2008).

Como precursores dos trabalhos científicos sobre a RSO são identificados os americanos Charles Eliot (1906) e John Clark (1916) e o inglês Oliver Sheldon (1923) (Carrol, 1999; Benedito et al., 2008), ao criarem um elo de ligação entre a abordagem científica de produção e a responsabilidade social da administração, no sentido de trazer para o primeiro plano a importância do elemento humano (a sociedade), em detrimento da produção (o lucro).

A ideia de RSO evoluiu até à sua formalização na década de 1970. Em 1953 é publicada nos EUA a lei da filantropia corporativa, com o trabalho de Howard Bowen (1953), com a obra intitulada “social responsibilities of businessman”, onde definiu a RSO como “o conjunto de obrigações morais e pessoais que o empregador deve seguir, considerando o exercício de políticas, decisões ou cursos de ação em termos de objetivos e valores desejados pela sociedade.” Relacionada com esta definição, a RSO passou a determinar que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, abordagem que se alastrou para a Europa na década de 1960 e, na década de 1970, as empresas começaram a ser obrigadas a fazerem os balanços periódicos do seu desempenho social no que respeita à mão-de-obra e às condições de trabalho, o que resultou na formalização da RSO (Carrol, 1999; Benedito et al., 2008).

A partir deste trabalho de Bowen (1953), o conceito de responsabilidade social passou a suscitar interesse crescente como tema de pesquisa, conforme postulado por Carroll (1999), cujos trabalhos contribuíram para que na década de 1990 a discussão e difusão das ideias de responsabilidade social alastrasse para outros continentes e, em particular, para os PVDs.

As questões éticas e morais fazem parte da RSO, tendo esta assumido uma “doutrina organizacional” relacionada com o sucesso das organizações (Benedito et al., 2008; Martínez et al., 2016), de modo que, segundo Ioschpe (1997), as organizações ou empresas podem ser vistas sob três ângulos, de acordo com os seus princípios, crenças, valores, objetivos e a sua prática: i) a empresa como um negócio, cujo centro

de interesse é o lucro a qualquer custo; ii) a empresa como uma organização social, por ser formada por grupos de pessoas, numa relação de interdependência com ela; iii) e a empresa-cidadã, que contribui para a elevação do meio social em que vive (comunidade e sociedade), operando sob uma concepção estratégica e uma compreensão ética.

A implementação da RSO significa passar a interpretar a empresa ou a organização para além do seu ambiente interno, de modo a entendê-la como o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse (stakeholders) que influenciam ou são impactados pela atuação da mesma, onde se incluem o respeito pelo ambiente e o investimento em ações sociais.

Apesar da proliferação do termo, a "responsabilidade social" suscita uma série de interpretações com várias definições ao longo dos tempos, em função das respetivas fontes teóricas (Lázaro e Gremaud, 2016; Mihalache, 2013; Carrol, 1999). Contudo, a RSO está relacionada com o conceito de cidadania empresarial, entendida como uma relação de direitos e deveres entre as empresas e o seu âmbito de relações, que aproxima o interesse dos negócios e dos seus stakeholders dos interesses mais genéricos da sociedade.

Segundo Arena et al. (2017: 346), a heterogeneidade de definições sobre a RSO reflete a natureza dinâmica do fenómeno, em função dos valores dominantes em cada contexto, sendo estes afetados, nos tempos modernos, por fatores como a globalização e a digitalização. Apesar de não existir um conceito único para a responsabilidade social, podem-se destacar três aspetos comuns que traduzem a sua essência:

- i) A ampliação do alcance da responsabilidade da organização, que já não se limita aos interesses internos;
- ii) A mudança na natureza das responsabilidades da organização, que ultrapassam o âmbito legal e envolvem as obrigações morais ditadas pela ética;
- iii) A adequação às solicitações sociais no fornecimento de produtos, serviços de qualidade, preço justo e sem prejuízo para o ambiente, postura transparente e ética da organização que permite a sua ação social na forma de doações/patrocínios à saúde, à educação, às artes, aos desportos (Benedito et al., 2008).

Segundo Asrar-ul-Haq et al. (2017: 2354), a RSO contribui para o desenvolvimento sustentável, trabalhando para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, das suas famílias, da comunidade local e das partes interessadas para cima e para baixo na cadeia de valores. Nesta lógica, é aceitável a definição

assente na ideia de que a RSO consiste na “obrigação das empresas de protegerem e melhorarem o estado da sociedade, inclusive ambiente, tanto no presente como no futuro por meio de ações técnicas e sociais, garantindo resultados justos e sustentáveis para os diversos atores envolvidos” (Mihalache, 2013: 131).

Todas as definições têm em comum a necessidade de implementar boas práticas nas empresas e/ou outras organizações, assumindo a RSO um carácter normativo, e a gestão da responsabilidade minimizando os impactos sociais, ambientais e económicos negativos e potenciando os impactos positivos gerados pelas atividades produtivas ou de serviços e ao longo da sua cadeia, de forma ética e no quadro do desenvolvimento sustentável.

Segundo Sahlin-Andersson (2006), a RSO pode ser vista de três formas: (1) como um quadro regulatório que coloca novas obrigações às corporações; (2) como uma mobilização de atores corporativos para auxiliar a ajuda estatal ao desenvolvimento; (3) e como uma tendência de gestão. Somos da opinião que as três componentes podem estar relacionadas e atuar em conjunto, na medida em que, principalmente para uma organização com elevada implantação nacional e internacional, a RSO deve ser pautada pela legalidade tendo como foco os interesses dos respetivos stakeholders, fazendo destas duas componentes integrantes da missão, objetivos e iniciativas estratégicas da organização ou da empresa.

Na atualidade, a RSO tende a tornar-se a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona, e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionam o DS da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Macêdo et al., 2014; Pless et al., 2012).

A RSO, relacionada com o DS, constitui uma nova forma de gestão, onde a organização é um agente social que age em prol da qualidade de vida dos seres humanos que se relacionam direta e indiretamente com a organização (trabalhador, fornecedor, comunidade, clientes/utentes). Assim, a nossa perspetiva de análise considera a RSO como uma nova tendência de gestão a nível global.

Nestes termos, a RSO tem desenvolvido condições e capacidades para garantir a sustentabilidade empresarial ou organizacional. Esta passa por ser edificada em torno de três pilares: as pessoas, o ambiente e o lucro. De forma simples, significa a necessidade de garantir a redução dos impactos negativos para os funcionários e a sociedade, o uso adequado dos recursos naturais e o lucro necessário para a sobrevivência da empresa/organização e da sociedade.

A sustentabilidade empresarial deixa de ser limitada à dimensão financeira, para passar a ser vista de forma multidimensional conjugando o desempenho económico, a gestão ambiental e o desempenho na gestão de públicos internos e de projetos sociais. Assim, a RSO passa a ser o mecanismo de formalização da relevância das dimensões social e ambiental, a par da económica, no processo de avaliação global do desempenho organizacional.

A institucionalização da RSO passa por esta deixar de ser puramente de natureza filantrópica, para assumir carácter estratégico, visto que se assiste à incorporação de códigos de conduta e valores – como os da preservação do ambiente, segurança, defesa do consumidor, qualidade dos produtos – e à utilização de múltiplas ferramentas na missão, nos procedimentos administrativos e operacionais das empresas e na estratégia corporativa (Lázaro e Gremaud, 2016; Bocquet et al., 2013).

Este processo é consumado dentro de um contexto de sociedade e de mercado cada vez mais articulados, na fiscalização de práticas empresariais e na defesa dos cidadãos, contribuintes e consumidores, assim como na lógica do DS das sociedades contemporâneas. Por esta via, a configuração da RSO está intimamente associada à evolução da abordagem sobre DS (Asrar-ul-Haq et al., 2017; Lázaro e Gremaud, 2016; Kauzya, 2017).

O debate sobre o DS inicia-se nos anos 70 do século XX, com a publicação do livro “os limites do crescimento” (UNWCED, 1987), em que o foco é a relação entre o crescimento económico e o impacto negativo no ambiente (poluição), apontando para a incongruência/incompatibilidade entre o modelo de crescimento económico levado a cabo até então e a preservação do ambiente. Na sua fase inicial, a problemática do DS teve como base a referência a apenas duas dimensões: a ambiental e a económica.

Em 1987, a Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, instituída em 1973, publicou o relatório “O Nosso Futuro Comum”, também conhecido por “Relatório Brundtland”, que apresenta e define o conceito de DS mais difundido mundialmente como sendo “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.” (Comissão Brundtland, 1987, citada por Bartle e Leuenberger, 2006: 6).

Esta abordagem do DS, com base nas dimensões de desenvolvimento económico e da proteção do ambiente, é assumida até ao início da década de 1990, com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento, conhecida por “a Cimeira da Terra”. Na segunda metade da década de 1990, mais concretamente aquando da Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Social, realizada na Cidade de Copenhaga em 1995, ganha relevância a abordagem tridimensional do

desenvolvimento sustentável, com a inclusão da dimensão social que enquadra aspetos como a coesão social, a igualdade e equidade social, o acesso equitativo à educação e à saúde, etc. (Florino, 2010).

Para o efeito, foi fundamental a contribuição do modelo de “Triple bottom line” (TBL) que integra as dimensões social, económica e ambiental, como extensão da visão bidimensional, patente no relatório Brundtland (UNWCED, 1987). A TBL focaliza-se não somente nos valores económicos que as empresas criam, mas também nos valores ambientais e sociais que elas criam ou destroem (Elkington, 1994: 3), o que constitui uma base de orientação para a configuração da responsabilidade social corporativa no quadro do desenvolvimento sustentável. A mesma traça o itinerário que as empresas deverão trilhar, assim como as responsabilidades dos governos e do sector público, para a consagração de um modelo de criação de riqueza social e ambientalmente responsável. Em função da demografia de modelos empresariais existentes (desde insustentáveis a sustentáveis) são referenciadas também diferentes formas de agir do Governo ou sector público, que passam por criar condições e incentivos financeiros e regulamentares para se desenvolverem objetivos ambientais e sociais (Ibid.).

A legitimação conceptual do DS precisou de ser acompanhada por medidas concretas (práticas) para a alcançar, o que implicou, em parte, a necessidade de desenvolver métodos e ferramentas de avaliação do DS, que ajudaram a transformar a ideia de DS numa ação pública consistente (Bellen, 2003). Constituem parte destas ferramentas a Ecological Footprint Method, o Dashboard of Sustainability, o Barometer of Sustainability, entre outras de âmbito nacional.

A par destas ferramentas de avaliação do DS e das normas de gestão mundialmente aceites, como as normas ISO9000, ISO14000, ISO26000 e SA8000, também contribui para a institucionalização global da RSO o desenvolvimento de orientações globais emanadas por organizações internacionais, nomeadamente, as orientações assumidas pela Assembleia das Nações Unidas para o período de 2000 a 2015 – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) – e atualmente, para o período 2016 a 2030 – a Agenda 2030, com 17 Objetivos de DS e 169 alvos/metast. Estas agendas corporizaram, de forma definitiva, a perspetiva tridimensional da TBL (Gollo, 2013; Kauzya, 2017).

Apesar da abordagem presente na Agenda 2030 continuar a ser sistémica e tridimensional, as Nações Unidas (2001, 2010, 2012, 2015), assim como alguns estudos (Bellen, 2003; Leukhardt e Allen, 2013; Vogelpohl e Aggestam, 2012; Kauzya, 2017), advogam ou defendem a inclusão de uma quarta dimensão, a institucional. Esta visão, apesar de não estar ainda consolidada conceptualmente, aponta

como sendo o maior desafio do desenvolvimento a erradicação da pobreza, sem a qual não será possível atingir o Desenvolvimento Sustentável.

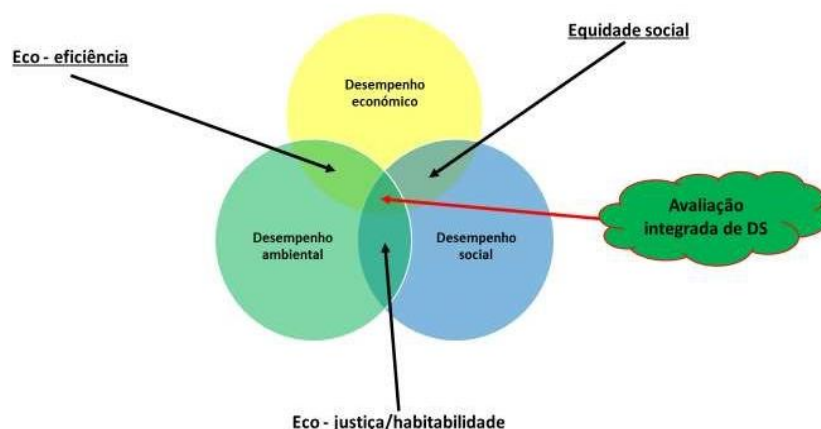
As organizações do sector público são atores privilegiados na concretização dos princípios e valores do DS, com destaque para a necessidade de criação de um sistema de gestão do bem público, com ênfase na conservação dos recursos, uso de uma visão compreensiva do futuro, PE para a qualidade do ambiente, em que se abraça, simultaneamente, a igualdade inter-geracional, a participação pública e a eficiência económica (Kauzya, 2017; Bartle e Leuenberger, 2006).

A definição apresentada por Bartle e Leuenberger (2006: 6) espelha de forma exemplar esta nova abordagem, pois o DS é entendido como o contexto em que: “o sistema não causa danos a outros sistemas, tanto no espaço quanto no tempo; o sistema mantém os padrões de vida em um nível que não causa desconforto físico ou descontentamento social ao componente humano; dentro do sistema, os componentes ecológicos de suporte à vida são mantidos nos níveis das condições atuais ou melhores”.

Segundo Harris et al. (2001), um sistema economicamente sustentável deve ser capaz de estimular bens e serviços de forma contínua, manter níveis administrativos de dívida pública e externa e evitar desequilíbrios sectoriais extremos que prejudiquem a produção agrícola ou industrial. O sistema ambientalmente sustentável deve manter uma base de recursos estáveis, evitando a sobre-exploração de sistemas de recursos renováveis ou funções de coletor ambiental e esgotando recursos não renováveis apenas para garantir que o investimento seja feito em substitutos adequados. O mesmo deve alcançar equidade na distribuição e oportunidade, na provisão adequada de serviços sociais, incluindo saúde e educação, equidade de género e responsabilidade política e participação.

O DS reflete os valores da eficiência, efetividade, participação e cidadania, assim como o equilíbrio/balanço entre os mesmos (figura 4). A RSO reflete a materialização dos valores necessários para o DS no contexto organizacional. As organizações públicas ou privadas, através da RSO, passam a ser atores privilegiados na materialização das orientações da agenda do DS (Bartle e Leuenberger, 2006; Pless et al., 2012).

Figura 4: As três dimensões dos objetivos de desenvolvimento sustentável



Segundo Lázaro e Gremaud (2016), para além do modelo de accounting TBL (Elkington, 1994), orientado principalmente para as empresas, a RSO é alimentada, com destaque, pela teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) e pela teoria da ética dos negócios (Carrol, 1991). Da mesma forma que a popularidade de outras orientações de gestão (como a NGP) foram adotadas pelas organizações, como um meio de legitimação social dentro do campo organizacional em que atuam, assim parece ser a RSO nos tempos atuais.

Esta ideia encontra eco nas análises de enfoque institucionalista (Tolbert e Zucker, 1983; Meyer e Rowan, 1977; Martínez et al., 2016), como o faz Asrar-ul-Haq et al. (2017: 15) ao reconhecer explicitamente que “torna-se importante para as organizações que se esperam ou querem parecer modernas, incorporar esses modelos nas suas operações, ou pelo menos nas suas apresentações/relatórios”.

Assim, as iniciativas globais como as diretrizes da OCDE para empresas multinacionais, as Convenções da OIT sobre Prática do Local de Trabalho, o Pacote Global das Nações Unidas, a Global Reporting Initiative (GRI), que desenvolveu uma norma para relato não financeiro, as normas ISO, incluindo a ISO14001, a ISO 26000, a série Accountability 1000 (AA1000) e a norma designada Responsabilidade Social 8000 (SA8000), entre outras, podem ser consideradas, à luz da teoria institucionalista, como mecanismos de uniformização e, por essa via, constituem mecanismos de legitimação social das empresas que, através do isomorfismo institucional coercitivo, assumem a RSO como prática desejável (Grüniger e Ikeda, 2008; Martínez et al., 2016).

A RSO começa a ter expressão prática aos níveis organizacional e global entre os anos 1997 e 2000, e no que diz respeito às ferramentas previamente indicadas, que garantem a gestão da RSO, tal como a SA8000 (1997), a série AA1000 (1999) e o Global Reporting Initiative – GRI (1997).

A SA8000 é uma norma de Sistema de Gestão com certificação internacional, criada em 1989 pelo Council on Economics Priorities Accreditation Agency (CEPAA), atualmente chamada Social Accountability International (SAI), que encoraja as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente responsáveis. Tem como objetivo proteger e capacitar os funcionários das organizações e fundamenta-se nas normas internacionais dos direitos humanos, nas leis da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e na Convenção das Nações Unidas dos Direitos das Crianças. A SA8000 é aplicável a todas as organizações, independentemente da sua dimensão, sector de atividade ou localização geográfica, e aborda temas como o trabalho infantil, saúde e segurança, liberdade de associação e negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistema de gestão (Grüningere Ikeda, 2008).

O surgimento da Global Reporting Initiative – GRI (1997), estabelece orientações para a elaboração de relatórios de sustentabilidade ou responsabilidade social. A GRI tem como objetivo garantir que os relatórios não financeiros incluam um amplo conjunto de aspetos das organizações relativos a políticas, práticas e desempenhos sociais e éticos, bem como ambientais e económicos e de governo (Grüninger e Ikeda, 2008). A série AA1000, lançada em 1999, e revista nos últimos anos, assegura a qualidade da contabilidade e da auditoria do relato social e ético.

Mais recentemente, em 2010, a norma ISO 26000, elaborada por um grupo de trabalho num processo multi-stakeholder onde estiveram presentes mais de 90 países, definiu uma configuração harmonizada da RSO a nível mundial. Para o efeito, ela fornece um conjunto de orientações aos níveis económico, social, ambiental, jurídico e organizacional, visando complementar outros instrumentos e iniciativas relacionadas com a RSO. Esta é uma norma de cariz orientador tanto para as organizações que estão a iniciar a implementação de uma estratégia de RS, como para as organizações que já têm experiência na sua implementação (Hahn, 2013).

Segundo Asrar-ul-Haq et al. (2017: 2352), a RSO tornou-se uma vantagem competitiva para as organizações, por retratar uma imagem positiva das organizações na sociedade que pode eventualmente ajudar a reter e atrair novos funcionários e clientes. É deste modo que, atualmente, surgem trabalhos em torno das relações entre a RSO e a atratividade do emprego e lealdade dos trabalhadores (Chang e Yeh,

2017; Ibrahim, 2017), a imagem e reputação (Herrera e Díaz, 2008; Kim et al., 2017), o desempenho financeiro (Demetriades e Auret, 2014; Chetty et al., 2014; Shahzad e Sharfman, 2017; Madorran e Garcia, 2016) e a inovação (Kurtishi e Rexhepi, 2013; Bocquet et al., 2013).

O investimento em atividades socialmente responsáveis oferece benefícios internos em know-how, cultura corporativa e aqueles associados a funcionários e benefícios externos no que diz respeito à reputação e fidelidade dos clientes. É nestes termos que a RSO se torna uma prática necessária, em termos estratégicos, para as organizações competitivas na modernidade (Kang et al., 2015; Burke e Logsdon, 1996; McWilliams e Siegel, 2000, 2001), inclusive as EIPMs analisadas nesta pesquisa.

Assim, o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida, a preservação do ambiente, uma comunicação transparente interna e externa, o investimento no ambiente de trabalho, no bem-estar dos funcionários, a satisfação dos clientes e utentes, os investimentos em educação, saúde e desporto, são exemplos de ações que caracterizam a responsabilidade social das empresas. Razão pela qual as definições mais recentes têm colocado maior ênfase nos stakeholders (Lázaro e Gremaud, 2016; Arena et al., 2017).

2.6.2. As dimensões da RSO no contexto dos PVD

As empresas ou organizações tratam os temas sociais e ambientais de forma diferente, de acordo com o estágio de maturidade da sociedade em que se encontram no processo de mudança organizacional para a sustentabilidade (Zadek, 2004; Arena et al., 2017). Para o efeito, são diversas as abordagens sobre a RSO, por exemplo, a abordagem “restrita” de Freeman (1984), o “modelo de três domínios” da RSO de Schwartz e Carrol (2003), o modelo das esferas de influência do World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2006), a abordagem da Comissão Europeia - CE (2011), entre outras.

Tendo em conta a prevalência de diversas perspetivas de análise sobre a RSO, a opção por uma determinada linha de orientação em detrimento das outras implicará sempre uma análise redutora de um fenómeno multidimensional e dinâmico no tempo e no espaço (Bocquet et al., 2013). Cientes desta implicação, optamos por um quadro teórico que realça as dimensões da RSO relacionadas com a abordagem estratégica da RSO.

Segundo Bocquet et al. (2013. p. 643), são legítimos representantes da CSR strategic approach as investigações de Burke e Logsdon (1996), Sharma e Vredenburg (1998), Carroll (1999, 2012),

McWilliams e Siegel (2000) e Porter e Kramer (2006). A esta lista podemos acrescentar o trabalho de Zadek (2004), que nos proporciona uma perspectiva de análise que permite posicionar as organizações em relação à temática da RSO em função da sociedade e sector de atividade, entre outros fatores (em que se enquadram Lázaro e Gremaud, 2016), mesmo utilizando a tipologia de Carroll (1999). Estes autores pretenderam saber quais as práticas de RSO que as empresas adotavam e como as mesmas se relacionavam com os diferentes tipos de inovação tecnológica (produtos, processos ou ambos) e com a criação das capacidades internas.

A RSO é estratégica quando produz benefícios substanciais para a empresa, em particular, apoiando as principais atividades comerciais e contribuindo, assim, para a eficácia da empresa no cumprimento da sua missão. Desta forma, fazendo a RSO parte integrante da estratégia organizacional, pode auxiliar a gestão das organizações a encontrar soluções inovadoras, baseadas nas expectativas dos stakeholders. Do mesmo modo, as iniciativas sociais podem melhorar o contexto competitivo da organização no sentido de melhorar a qualidade do seu ambiente de negócios nos locais onde atua (Sharma e Vredenburg, 1998).

Paralelamente, a RSO constitui um conjunto de recursos, pois contempla várias dimensões que podem ser consideradas recursos internos, como valores organizacionais, ética nos negócios, relacionamentos com stakeholders, reputação organizacional e projetos sociais, que, ligados ao seu core business, sejam valiosos, raros, inimitáveis e, com isso, gerar vantagens competitivas (Porter e Kramer, 2011).

A RSO focada no DS constitui um conjunto de estratégias de diferenciação, razão pela qual a RSO estratégica se revela indicada para o nosso estudo, pois ela relaciona-se diretamente com o desenvolvimento das “capacidades organizacionais”, em que se enquadra o PE como pensamento e técnica de gestão, uma vez que, segundo a teoria baseada nos recursos, as estratégias competitivas e o desempenho de uma empresa dependem significativamente dos recursos e capacidades organizacionais específicos da organização (Sharma e Vredenburg, 1998).

Para o efeito da abordagem estratégica da RSO, consideramos os trabalhos de Burke e Logsdon (1996), Carroll (1991, 1999) e Zadek (2004), por privilegiarem a visão multidimensional da RSO e adaptável a diversos contextos socioculturais, como os PVDs.

A investigação de Burke e Logsdon (1996) dá suporte empírico à hipótese muito propalada, e ainda não devidamente sustentada, de que a RSO compensa, tanto para a empresa, como para as partes interessadas (stakeholders) e a sociedade em geral. Os mesmos afirmam que o envolvimento em ações sociais e

ambientais oferece benefícios estratégicos à empresa e aos stakeholders, quando se verifica a condição da empresa reorientar a estratégia da RSO. Assim, o modelo teórico de Burke e Logsdon (1996: 495) trata de estabelecer as formas das empresas reorientarem a RSO para uma abordagem estratégica.

Quando as atividades de RSO são estratégicas, Burke e Logsdon (1996, pp. 496-499) identificaram cinco dimensões, que designaram por dimensões de RSO estratégica: a centralidade, a especificidade, a proatividade, o voluntariado e a visibilidade. Segundo este modelo, as atividades da RSO – contribuições filantrópicas, benefícios dos empregados, gestão do ambiente, produtos/serviços e processos – só serão benéficas ou criarão valor para a organização, e a sociedade em geral, se forem estratégicas, no sentido de garantirem a efetivação da missão e a sobrevivência da organização a longo prazo.

Na mesma linha, Porter e Kramer (2006), McWilliams e Siegel (2001), Sharma e Vredenburg (1998) e Bocquet et al. (2013) referem que o comportamento da RSO pode ser de dois tipos, o reativo e o proativo, em que o segundo, sendo estratégico, fornece os fundamentos para a criação de valor para a empresa, os stakeholders e a sociedade (Burke e Logsdon, 1996).

Por sua vez, Carroll (1999), como forma de convergir as ideias de responsabilidade (responsibility), responsividade (responsiveness) e desempenho (performance), que marcam a trajetória do conceito de RSO, propôs um modelo conceptual tridimensional de desempenho social corporativo que consiste no seguinte: a primeira dimensão básica de RSO (responsibility) – económica, jurídica, ética, discricionária; a segunda dimensão, capturando possíveis categorias de resposta (responsiveness) – defesa, reação, acomodação, proativa; e a terceira dimensão, que identifica as várias categorias de desempenho social em que estas podem ser aplicadas (performance) – consumidores, ambiente, segurança do produto, discriminação/segurança dos funcionários e acionistas.

Estamos cientes de que uma leitura mais aprofundada sobre a RSO, em contextos modernos, tem a ganhar com o modelo tridimensional de Carroll (1991). Contudo, adotamos a ideia de analisar a RSO através dos ângulos da responsividade social e das categorias de desempenho. Esta forma de analisar, apesar de não vislumbrar a primeira dimensão considerada por Carroll (1991, 1999), indica-nos o posicionamento e a centralidade da RS nas organizações, por via da sua visibilidade ao nível operacional e de desempenho, aspeto crucial para a investigação da relação entre a RSO e as práticas do PE, e em contextos geográficos e culturais específicos, como o dos PVDs.

No que diz respeito à componente da responsividade social, Carroll (1999) e Zadek (2004) fornecem uma caracterização dos tipos de respostas que as empresas (gestores) adotam em relação a RSO, situadas no continuum entre os extremos reativo e proativo. Segundo a tipologia de responsividade social proposta por Zadek (2004), a evolução do tema da RSO nas sociedades atravessa quatro estágios: latente, emergente, consolidado e institucionalizado. Esta forma de olhar leva a considerar que as empresas não se dispõem de forma idêntica relativamente às questões ambientais e sociais.

Para Zadek (2004), as empresas tratam os temas sociais e ambientais de forma diferente, de acordo com o estágio de maturidade destes na sociedade e com a etapa em que se encontram na curva de aprendizagem, dentro do processo de mudança organizacional para a sustentabilidade. O modelo sugere que os níveis de maturidade da sociedade, no que diz respeito a questões ambientais e sociais, terão reflexos nos tipos de respostas das organizações na RSO (Zadek, 2004: 127).

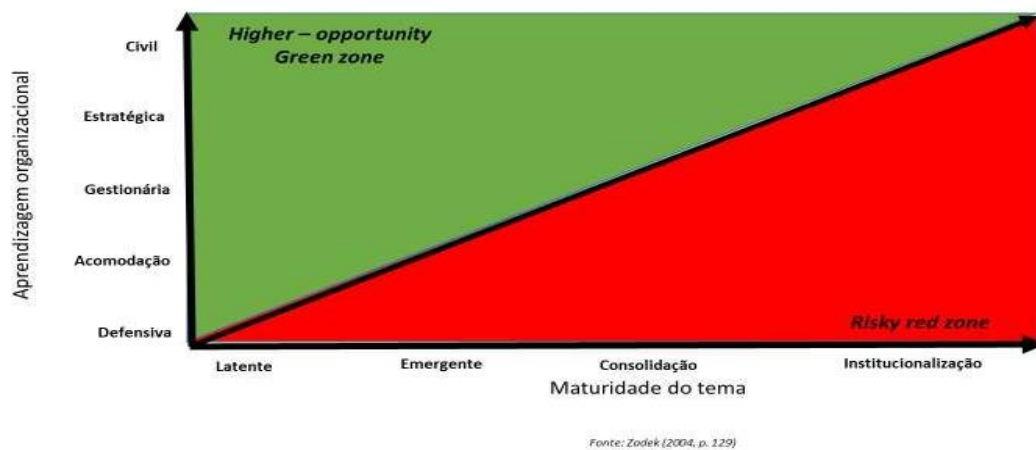
Estas respostas ou posicionamentos diferenciados são questões que devem levar a analisar a RSO, não como um fenómeno percecionado da mesma forma pelos diferentes atores sociais, mas sim interpretada em função dos quadros sociais e culturais em que as organizações se enquadram e atuam, logo, em contextos sociais e culturais diferentes do contexto dos países ocidentais, como é o caso dos PVD.

Os trabalhos de investigação de Lázaro e Gremaud (2016), Idemudia (2011), Jamali e Karam (2016), Mutti et al. (2012), Kirat (2015), Campbell (2012), Shah et al. (2016), Hu e Scholtens (2014), Chetty et al. (2014), Siteo (2011) e Kaufmann e Simons-Kaufmann (2016) sobre a RSO nos PVD, inclusive Moçambique, apontam para o facto de a RSO estar muito longe de ser institucionalizada e estratégica.

A Figura 5, proposta por Zadek (2004), sugere situações-tipo ideais que correspondem a pontos de interseção entre os dois eixos, maturidade do tema (X) e aprendizagem organizacional (Y), de modo que se estabelece uma linha dividindo o panorama em dois campos: o superior, que corresponde à situação desejável (higher-opportunity green zone), e o inferior, que corresponde à não desejável (risky red zone).

A tendência ideal (positiva) é que a maturidade do tema da RSO na sociedade evolua para os estádios superiores na proporção e no sentido da aprendizagem organizacional. O modelo deixa antever situações em que não haja correspondência entre a evolução do nível de maturidade e a do nível de aprendizagem, o que implica situações enquadradas na risky red zone (Zadek, 2004: 129).

Figura 5: Modelo bidimensional de Zadek



As cinco componentes da responsividade social propostas por Zadek (2004) – defensiva, acomodação, gestionária, estratégica e civil – comparadas com as quatro de Carroll (1991, 1999) – defesa, reação, acomodação, proativa – relaciona as etapas das componentes da RSO, na vertente organizacional, com a maturidade do tema, na vertente da sociedade. Deste modo, a abordagem de Zadek (2004) tem a vantagem de enquadrar a ação das organizações relativamente à RSO no contexto das sociedades em que atuam, uma vez que são por elas influenciadas.

A investigação de Lázaro e Gremaud (2016) e Zhao et al. (2014) são exemplos da utilidade do modelo de Zadek (2004) no contexto dos PVD. Os primeiros analisaram a situação/estágio das empresas no Brasil e no México, chegando à conclusão de que, para a maioria das organizações daqueles países, o tema da RSO encontra-se nos estágios emergente e de consolidação. O mesmo se verifica na análise de Zhao et al. (2014) sobre a RSO na China, em que afirmam que estão nas fases latente e emergente (sociedade) e defensiva e conformista (organizacional), perspetivando-se que, a curto prazo (até 2020), a RSO se enquadre nas fases de consolidação e gestionária (Zhao et al., 2014: 232). O trabalho de Kaufmann e Simons-Kaufmann (2016) coloca os países da África Subsariana e Moçambique, em particular, no estágio embrionário no que diz respeito à RSO.

A terceira dimensão do modelo de Carroll (1999) debruça-se sobre as categorias (performance) da RSO, que distingue em três tipos: a interna, a externa e a ambiental (Shah et al., 2016). Segundo estes autores, a responsabilidade interna enfatiza o valor central dos funcionários da empresa, as suas necessidades e fatores de satisfação como mecanismos para fomentar confiança mútua dentro da organização. Esta categoria coloca ênfase no bem-estar, em paralelo com a satisfação e compromisso com a organização, partindo do pressuposto de que os trabalhadores suficientemente envolvidos, satisfeitos, participam de

forma ativa no funcionamento da organização e ajustam os seus comportamentos para se atingir os objetivos da organização. A categoria externa da RSO é relativa às relações que as organizações mantêm com os clientes, os stakeholders e apoios relacionados com o desenvolvimento da comunidade. Por último, a categoria ambiental diz respeito à gestão do impacto da organização no ambiente, uma vez que as políticas ambientais defendem os valores da manutenção das operações da organização em harmonia com o mundo natural e da redução dos impactos ambientais negativos.

Apesar dos PVD estarem na posição embrionária da RSO, as suas práticas têm conhecido um desenvolvimento assinalável no sector energético e dos recursos naturais, por forma a manter a posição na cadeia de fornecedores e nas relações de negócios, sendo tal percecionado pelos mercados internacionais (Idemudia, 2011; Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016). Contribui para o efeito o aumento da consciência pública e o entendimento sobre as alterações climáticas e direitos civis, catalisados pelo acesso à informação e às novas tecnologias de informação e comunicação. Neste sentido, podemos mencionar quatro tipos de pressão para o desenvolvimento das práticas de RSO nos PVD:

- A pressão da sociedade, relacionada ao exercício da “boa cidadania empresarial”;
- A pressão coerciva imposta pelo Governo, induzindo um comportamento empresarial que leve em consideração as sanções ou ameaças legais;
- A pressão normativa que decorre de valores e normas de conduta promovidos por redes de profissionais, associações industriais e instituições académicas;
- As pressões miméticas, referentes às exigências das empresas que parecem legítimas, imitando o comportamento dos concorrentes mais respeitados e as mais competitivas quanto à RSO no mercado (Shah et al., 2016).

O contexto cultural medeia a natureza da RSO nos PVD, uma vez que o senso de moralidade da RSO dominante é baseado nos valores judaico-cristãos, que são incompatíveis, por exemplo, com muitas sociedades africanas. Isto significa reconhecer que as éticas locais e sociais devem orientar o desenho e a implementação dos programas de RSO nas sociedades africanas, em vez de apenas se aplicar a simples transferência de políticas e práticas do exterior, uma vez que aquelas que são consideradas boas práticas no ocidente, poderão não ser, necessariamente, boas práticas nos PVD.

Os contextos dos PD e dos PVD mostram, desde logo, diferenças entre si no que diz respeito ao suporte político/governamental para as práticas da RSO. Os primeiros possuem elementos que constituem um

“ambiente favorável” para o estímulo das iniciativas da RSO, como, por exemplo, a existência de Ministérios, ou instituições equiparadas, com as atribuições de facilitar, promover, estimular e monitorizar as iniciativas da RSO. Em contraste, está por desenvolver nos PVD o “ambiente favorável” para as práticas da RSO. O contexto dos PVD induz a uma RSO relacionada com objetivos como o desenvolvimento das comunidades locais, a redução da pobreza, a capacitação e formação profissional e o empoderamento das comunidades e da mulher como veículos da redução da pobreza e de promoção da justiça social (Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016).

É neste sentido que Idemudia (2011) se pronuncia acusando o modelo dominante de RSO de não estar sintonizado com as prioridades e especificidades dos PVDs, o que se traduz, consequentemente, na sua irrelevância para os atores e contextos locais.

Apesar dos trabalhos de investigação mostrarem que existem diferenças entre os PVD no que diz respeito ao desenvolvimento das iniciativas de RSO, determinadas por fatores históricos e relações culturais, o fraco desenvolvimento da sociedade civil parece ser um fator determinante no fraco crescimento das práticas de RSO nestes países. É, pois, consensual que persistem limites para a prática da RSO nos PVD, segundo um processo desigual, contraditório e limitado a alguns sectores, o que torna questionável a perspetiva mais ampla do DS (Lázaro e Gremaud, 2016; Idemudia, 2011; Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016).

No caso de Moçambique, as investigações mostram que, apesar da conjuntura económica ditar o surgimento de projetos e atividades relacionados com a RSO, esta ainda não é uma prática sistemática nem generalizada. Prevalece a existência de ações esporádicas onde não existe qualquer tipo de coordenação entre as autoridades públicas e o sector empresarial, e sem regulamentação ou definição clara de qual é o papel a desempenhar pelas empresas e pelo Estado. Existe pouca ligação das empresas à RSO, e a existente está limitada às grandes empresas e investidores estrangeiros, com experiência internacional (do sector mineiro ou ligado à exploração de recursos naturais e energéticos), sendo muito diminuta nas pequenas e médias empresas (PME) e no sector público. A maioria das empresas nacionais, especialmente PMEs, ainda não tem a capacidade de implementar a RSO. E nas empresas participadas pelo Estado (e institutos públicos), as atividades consideradas como RSO fazem parte das políticas sociais das mesmas (Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016).

As iniciativas das organizações do sector público relacionadas com a RSO enquadram-se na responsabilidade interna, e principalmente sobre os colaboradores, por exemplo: a comparticipação

nas despesas médicas e medicamentosas, formação e capacitação profissional, etc. (Sitoe, 2011; Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016).

Por seu turno, as empresas do sector privado estendem as suas iniciativas para a componente externa e ambiental, tais como: o desenvolvimento das comunidades locais, programas de educação, desenvolvimento de infraestruturas locais, projetos de apoio a crianças de rua, proteção ambiental, limpeza das praias, reassentamento das populações, etc. (Sitoe, 2011; Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016).

Assim sendo, as configurações da RSO do sector público de Moçambique utilizadas neste trabalho são operacionalizadas segundo as seguintes dimensões: colaboradores, ambiente, sociedade, fornecedores, divulgação e avaliação. As referidas dimensões são descritas com base nos autores previamente referidos, bem como a análise dos requisitos das normas e ferramentas comumente utilizadas pelas empresas no seu processo de relato não financeiro.

A dimensão dos colaboradores influencia diretamente no custo do produto ou do serviço oferecido pela organização. Os seus objetivos residem em maximizar os seus salários, benefícios sociais, melhorias em relação ao ambiente de trabalho e exercem pressão sobre a organização para o alcance desses resultados. Os colaboradores precisam de ser reconhecidos, valorizados e desenvolvidos, e essas motivações geram maior produtividade, criatividade e comprometimento, elementos que vão servir de vantagem competitiva e de diferencial qualificado para enfrentar a concorrência. Uma organização socialmente responsável deve buscar incentivar a gestão participativa, ou seja, o envolvimento dos funcionários na solução dos problemas da organização, assim como consolidar práticas de relacionamento transparente com os sindicatos em torno de objetivos compartilhados.

A referida dimensão diz respeito a atividades como: progressão na carreira, comparticipação nas receitas médicas e medicamentosas, formação de novos funcionários, avaliação de desempenho dos funcionários, regalias por cumprimento de objetivos, metas e prémios de produtividade e/ou certificação de mérito associado ao desempenho, igualdade de género, seguro de saúde, filiação nos sindicatos, etc.

A dimensão do ambiente refere que as boas práticas ambientais podem contribuir para o sucesso da organização, ao procurar reduzir as agressões ao ambiente e promover a melhoria das condições ambientais. Faz parte da RSO evitar o desperdício dos recursos ambientais, tais como energia, matérias-primas em geral e água, pois, as organizações dependem destes recursos para realizar as suas atividades. A redução do consumo de energia, a minimização e reciclagem de resíduos, a prevenção da poluição, a

proteção do ambiente natural e da biodiversidade, opções de transporte sustentável, não são apenas formas de reduzir o impacto ambiental, mas também fontes geradoras de lucro e de ganhos de imagem para as organizações.

Todos esses benefícios contribuirão claramente para a sustentabilidade a longo prazo e para o sucesso da organização. A educação ambiental deve ser promovida pelas organizações ambientalmente responsáveis, através da promoção, financiamento e incentivo a programas e projetos ligados à educação ambiental dos seus funcionários, comunidades e demais interessados.

Assim, a dimensão ambiental, ao nível da RSO, faz referência a atividades como: avaliação e minimização/redução dos impactes das atividades no ambiente, apresentando registos de emissão de poluentes, consumo de energia e de água, entre outros, aplicando políticas e medidas para preservar o ambiente, educação ambiental para os seus empregados e familiares e para a comunidade, entre outras.

A dimensão da sociedade ou comunidade refere que o envolvimento e investimento na comunidade onde se está inserido contribuem decisivamente para a viabilização dos negócios da organização. As relações entre as organizações e as comunidades são diretamente afetadas por fatores inerentes às próprias comunidades e por fatores inerentes às próprias organizações. Os elementos presentes nas comunidades determinam, em parte, as políticas de RSO e ambientais desenvolvidas pelas organizações.

O respeito pelos costumes e culturas locais e o empenho na educação devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da organização. Esta dimensão comporta atividades filantrópicas, tais como: apoio em material escolar, projetos de desenvolvimento local, contratação de pessoal das comunidades, abertura de furos de água, apoio com material de construção e alimentos, construção de escolas, hospitais, patrocínio a modalidades desportivas, etc.

A dimensão dos fornecedores preconiza que a escolha dos fornecedores se baseia em critérios claros, que valorizam a livre concorrência e a transparência na cotação de preços, além de avaliar questões como condições de trabalho dos prestadores de serviços e, principalmente, garantir que não há casos de trabalho infantil na cadeia produtiva. As organizações socialmente responsáveis utilizam critérios de comprometimento social e ambiental no momento de selecionar os seus parceiros e fornecedores, considerando, por exemplo, o código de ética destes em questões como as relações com o ambiente e com os trabalhadores.

A organização socialmente responsável tem consciência do seu papel sobre toda a cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência,

evitando, desta forma, a imposição de arbitrariedades comerciais nas situações onde exista desequilíbrio de poder económico e político entre a organização, cliente e fornecedor. A seleção dos fornecedores é requisito fundamental, uma vez que afeta diretamente o processo produtivo e a gestão financeira das organizações, principalmente, na avaliação quanto às práticas de responsabilidade social.

A dimensão de divulgação ou do consumidor preconiza que a comunicação dos valores para clientes, parceiros de negócios, fornecedores e outras partes relacionadas ajuda as organizações e funcionários a manterem-se fiéis, a acreditar e construir a reputação da organização. A partilha de valores ajuda as organizações a atrair funcionários, clientes, fornecedores e investidores. Assim, a utilização de meios de comunicação social, folhetos e a elaboração dos relatórios de RSO ou sustentabilidade, ou a inclusão da RSO nos relatórios de atividades, de modo a dar a conhecer aos stakeholders (internos ou externos) as atividades da RSO, podem melhorar a competitividade da organização.

A dimensão da avaliação refere que as organizações dependem de uma rede de relações internas e externas, vitais para a prosperidade mútua, e que define o sucesso de uma organização, pelo que a boa relação com clientes e fornecedores traz ganhos para ambas as partes. Uma organização socialmente responsável tem uma política que garante a honestidade e a qualidade em todos os seus contratos, relações e publicidade como, por exemplo, uma política justa de compras, disposições para proteção dos consumidores, etc.

A excelência no atendimento é um outro ponto forte das organizações socialmente responsáveis, que facultam informação clara e precisa, e rotulagem sobre os produtos e serviços, incluindo as suas obrigações de pós-venda. Isso evidencia uma característica importante da organização na relação com os seus consumidores. Assim, o tratamento de reclamações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios, bem como o trabalho conjunto com outras organizações para abordarem questões suscitadas pelo empreendedorismo responsável e práticas comerciais éticas, principalmente com os concorrentes, são também características das organizações socialmente responsáveis.

Esta dimensão comporta a existência de canais formais de comunicação com os seus consumidores/clientes/cidadãos, tais como: caixa de sugestões e análise de dúvidas, sugestões e reclamações recebidas usadas como instrumento para melhorar as suas atividades, avaliação da satisfação dos seus consumidores/clientes e implementação de melhorias dos seus produtos/serviços.

O presente capítulo obedeceu ao objetivo de permitir a delimitação das variáveis de PE, CO, LO e RSO, dando suporte aos conteúdos e aos instrumentos de recolha e tratamento dos respetivos dados que prosseguem nos capítulos seguintes.

III. Uma breve história sobre a administração pública de Moçambique

3.1. A agencificação em Moçambique no período pós-independência

Com o advento da independência de Moçambique, em 1975, no quadro do projeto socialista e da economia de planeamento centralizado (PC), assistiu-se à nacionalização da maioria das empresas fundadas no tempo colonial, que passaram a ser empresas estatais, donde, embora tivessem personalidade jurídica, não tinham autonomia administrativa, patrimonial e financeira. Dezas seis anos depois, em 1991, o contexto moçambicano ditou a introdução da economia liberal e do multipartidarismo político, que teve como orientação para a recuperação económica a introdução do programa de reabilitação económica (PRE), apoiado pelo Banco Mundial e o FMI (Simione, 2014; Inguane, Gallego-Ayala e Juízo, 2014).

Nesta época, a agencificação passou a ser feita através da privatização e a criação de empresas maioritariamente participadas pelo Estado ou semiautónomas (parcerias público-privadas) para cumprir diferentes funções públicas a nível nacional, provincial e local, tais como as de regulamentação, investigação e prestação e fornecimento de serviços públicos, com a tendência atual de assumir sectores estratégicos da economia nas áreas do petróleo e gás natural (Cohen et al., 2014).

Para a caracterização do sector público em Moçambique é legítimo considerar a sua vertente histórica, uma vez que as metamorfoses que o mesmo sofreu ao longo do tempo, quer por razões internas ou externas, quer por razões estruturais ou conjunturais, afetaram as relações entre o Estado e a sociedade moçambicana. A abordagem histórica sobre as configurações das organizações do sector público é o resultado da coabitação entre modelos de administração pública patrimonial, burocrática e de gestão de mercado. Este modelo híbrido é fruto das continuidades e ruturas verificadas entre as fases que caracterizam a lógica administrativa do Estado moçambicano, marcadas por distintos posicionamentos sócio-ideológicos (Nyakada, 2008).

A análise sobre os mecanismos de gestão do sector empresarial público de Moçambique deve ser feita no âmbito das reformas administrativas do Estado antes e depois da independência de 1975. Para o efeito, são consideradas quatro fases que caracterizam a evolução do sector público, no geral, e do sector empresarial público, em particular, nomeadamente: a colonial (1885-1975), o Governo de projeto socialista e a economia centralizada (1975-1987), a abertura para a economia liberal e multipartidarismo (1987-2001) e a reforma da AP com base nos princípios da NGP e da pós-NGP (2001 até à data atual) (Simione, 2014; Nyakada, 2008; Abrahamson e Nilsson, 1995; Adam, 1997; Newitt, 1997).

Neste estudo usa-se a mesma divisão, fazendo sobressair as dimensões da reforma relacionadas com a autonomia de gestão e modelos de PE, e descartando do centro da análise as dimensões político-ideológicas que, apesar de pertinentes para a compreensão do fenómeno, não se enquadram nos objetivos do nosso estudo.

3.1.1. A Administração colonial

O processo de implantação territorial foi gradual e relativamente longo, pois teve início em 1918 e o seu epílogo em 1942 (Nyakada, 2008). Este processo faseado de implantação da administração colonial mostra as dificuldades em manter um aparato político-administrativo capaz de garantir o controlo direto sobre toda a unidade territorial de modo que, até 1948, dois terços da superfície territorial de Moçambique estava concessionada a três companhias privadas com direitos soberanos, inclusive o de cobrar impostos, designadamente, as Companhias de Niassa, Zambézia e Moçambique.

Apesar da aprovação do Ato Colonial em 1930, que ditava o fim dos privilégios administrativos das companhias privadas, somente a partir de 1942 é que se assiste à caducidade dos privilégios das companhias e se verifica a ocupação e centralização administrativa em todo o território de Moçambique. A partir desta fase, institui-se um sistema estatal centralizado e autoritário baseado em pressupostos típicos de regimes coloniais, que consubstanciam a dominação política, a exploração económica e o controle administrativo, que influenciaram os procedimentos administrativos no que diz respeito à eficiência e eficácia do sistema administrativo em termos de prestação de serviços públicos aos cidadãos (Nyakada, 2008).

Paralelamente, a par da administração burocrática, centralizada e repressiva nas zonas urbanas, coexistia o poder local e feudal, baseado nos valores tradicionais das zonas rurais, e sendo este instrumentalizado como aparato indireto de dominação colonial. O sistema colonial não foi um mecanismo de racionalização da sociedade, mas sim de acantonamento e exclusão de uma parcela significativa da população dos mecanismos modernos de socialização e acesso a serviços públicos.

3.1.2. A economia centralizada e monopartidária (1975-1989)

Moçambique deixou de ser formalmente uma colónia portuguesa em 1975 e fez a transição do regime colonial para o regime de um Estado independente com base na configuração de novas estruturas

administrativas sob a orientação ideológica de um Estado socialista. Esta postura política (com reflexos no campo económico e social) pressupõe a eliminação do patrimonialismo enraizado na administração colonial e a introdução de estruturas político-administrativas baseadas no modelo socialista alicerçadas pela perspectiva da AP burocrática (Nyakada, 2008).

Na sequência das linhas ideológicas do novo Estado, medidas administrativas foram tomadas tendo em vista a garantia da institucionalização do modelo de concentração do poder de decisão ao nível central, do Governo, relegando para o nível local a implementação das decisões centralmente tomadas. Para esse efeito, foram elaborados e aprovados alguns instrumentos legais, dos quais destacamos os seguintes:

- i. O Decreto-Lei n.º 1/1975, de 27 de julho, que institui a organização e a estrutura do Estado reproduzindo inteiramente as visões de um regime socialista;
- ii. A Lei n.º 5/1978 e Lei n.º 6/1978, ambas de 22 de abril, que estabeleceram, respetivamente, a regulamentação das funções dos governos provinciais, a extinção de todos os corpos administrativos coloniais e a criação de estruturas administrativas do Estado com forças executivas, fazendo emergir uma nova agenda sobre o modelo e a estrutura da Administração do Estado;
- iii. O Decreto-Lei n.º 4/1981, de 10 de Junho, que cria as normas de organização e direção do aparelho do Estado central, institucionalizando uma nova forma de organização e estruturação do Estado que reproduz inteiramente a visão do regime socialista. O Estado assume e garante o modo de produção e de funcionamento da economia de planeamento central (Simione, 2014).

Segundo Pitcher (2003, p. 795), na sequência dos instrumentos legislativos aprovados pelo Governo, este foi-se apropriando das empresas ou passou a ter maior intervenção sobre elas, nos moldes seguintes:

“O Governo substituiu toda a administração por uma comissão administrativa que passava a gerir a empresa e suspendia um ou mais administradores, recebia fundos para gerir a empresa ou realizava quaisquer outras correções necessárias à manutenção do funcionamento da empresa. No sector industrial, o Governo estabelecia com frequência conselhos de gestão ou grupos de dinamização. Constituídas por trabalhadores e membros da FRELIMO, estas organizações trabalhavam com (ou em vez de) uma comissão administrativa com vista a manterem a empresa em funcionamento. Nos casos em que o Governo estabelecia comissões administrativas ou conselhos de gestão, as empresas permaneciam legalmente como propriedade privada. Contudo,

era o Gabinete de Controlo de Produção Industrial e Comercial do Ministério da Indústria e Comércio que tomava todas as decisões relativas à sua produção”.

Como consequência, em 1982, cerca de 73% das empresas dos sectores da indústria, comércio e agricultura eram empresas estatais ou «intervencionadas», de forma que, no apogeu do período de intervenção e nacionalização, o sector estatal englobava cerca de 600 empresas (entre pequenas, médias e grandes empresas), a maioria em sectores estratégicos da economia (Pitcher, 2003), mesmo que os resultados da gestão das mesmas não fossem satisfatórios (Cohen et al., 2014; Abrahamson e Nilsson, 1995).

A centralização política e administrativa retira a estas organizações e outras subordinadas de nível local todo o poder de decisão estratégica e operacional (atividades e afetação de recursos financeiros e humanos). O Estado dispunha de princípios centralizadores e meios de subordinação hierárquica das instituições públicas mediante a implementação de uma estrutura de organização e administração sustentada pelo elevado nível de concentração decisória na cúpula tecno-burocrática central (Simione, 2014; Pitcher, 2003).

A economia socialista havia orientado os investimentos em todos os sectores (social, agricultura, indústria, comércio, finanças) para as firmas estatais com um modelo de gestão de PC com base no Plano Indicativo Central (PIC). Deste modo, as organizações do sector público caracterizavam-se por uma cultura de gestão burocratizada e com planos centralizados que, à semelhança do período colonial, não abria espaço para a criatividade ou iniciativas de níveis hierárquicos inferiores ou organismos autónomos em matérias ou sectores estratégicos. Por outro lado, as lideranças eram altamente autoritárias e viradas para a eliminação das relações do tipo patrimonial dominantes na sociedade das fileiras da AP.

Uma das características desta política de gestão é a politização e partidarização das organizações, relegando para planos secundários as competências e técnicas de gestão viradas para a eficiência e eficácia do desempenho organizacional, assim como o fornecimento de serviços de qualidade.

Como podemos depreender, o modelo de GE nunca foi a base de orientação do processo de tomada de decisões nas organizações estatais, apesar do modelo centralizado de planificação ter subjacente a definição de objetivos e responsabilização das atividades. Até certo ponto, o carácter autoritário, centralizado e repressivo de gestão patente no sector público nesta fase histórica constitui uma continuidade do modelo verificado no período colonial. Abrahamsson e Nilsson (1995) resumem as

seguintes consequências da adoção do modelo burocrático de planeamento centralizado: i) crise de autoridade do Estado nas suas instituições ao nível local; ii) desgaste dos princípios e valores de descentralização política e administrativa; iii) erosão da capacidade do Estado para realizar funções básicas; iv) crescimento da dívida pública (consequência da guerra civil); v) redução dos recursos para o financiamento das despesas públicas; entre outras.

Para reverter a situação de crise económica, social e política em que se encontrava o país no final da década de 1980, houve novos desenvolvimentos que marcaram ruturas com a fase precedente. Em 1987 é introduzido o PRE, financiado pelo BM e FMI, que enfatiza a redução de custos e a racionalização da burocracia pública como forma de superar as fragilidades da economia planificada e da AP burocratizada (Macamo e Neubert, 2003). O objetivo central, como em outros países africanos, era o de reduzir o papel do Estado e da retomada dos mercados não regulados como fundamentos determinantes para a superação das crises e o alcance do desenvolvimento (Saloojee e Fraser-Moleketi, 2010).

O PRE passa a ser designado por Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) em 1990, com o objetivo de revisão do primeiro programa, de 1987, no que respeitava às implicações dele resultantes relativas à degradação das condições sociais (desemprego, poder de compra, etc.). No geral, os programas de ajustamento estrutural envolviam o livre comércio, a desregulamentação e a privatização. E para a materialização do pacote do 1º. PRE é aprovada, em 1987, a Lei n.º 5/87, de 19 de janeiro, que abre espaço para o desenvolvimento do sector privado nacional através de incentivos fiscais e aduaneiros, entre outras medidas, na importação de equipamentos produtivos.

Em 1989, realizou-se o V Congresso da Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) que eliminou as restrições impostas aos seus membros relativamente à acumulação de capital. Ao autorizar a participação dos nacionais (membros do partido FRELIMO) no exercício da atividade empresarial, a FRELIMO deu o primeiro passo para a privatização das empresas estatais. Assim, o processo de privatização das empresas estatais, numa primeira fase, consistiu na transferência da propriedade coletiva do Estado/partido para a propriedade privada de membros (dirigentes) do partido, o que, no fundo, fez com que os vícios de gestão característicos da fase estatal prevalecessem mesmo depois da privatização.

3.1.3. Transição para a economia liberal e o multipartidarismo (1990-2000)

Segundo o estudo de Macamo e Neubert (2003), o balanço que se faz da gestão do sector público na fase que antecede o PRE antevia a necessidade de transformar ou racionalizar a gestão do sector público no sentido de reduzir custos, diminuir a burocracia política e rever o modelo de planeamento centralizado. Apesar da NGP se ter intensificado na década de 1990 em muitos PVD, os seus indícios na reforma do sector público (e do papel do Estado) só começaram a manifestar-se em Moçambique a partir do ano 2000.

Por detrás das reformas do Estado efetuadas na última década do século XX, encontramos determinantes internos e externos. Os fatores internos dizem respeito à transformação ideológica, às crises estruturais, às tensões sociais e aos acordos de paz que permitiram o multipartidarismo, entre outros. Os determinantes externos dizem respeito a mudanças na conjuntura internacional como o fim da bipolarização ideológica (queda do Muro de Berlim), o impacto da globalização, a ascensão do modelo liberal, a expansão do modelo da NGP à escala mundial, as exigências das instituições financeiras internacionais (BM e FMI), a conjuntura internacional desfavorável aos regimes de partido único e autoritários, a aceleração do processo de democratização e o triunfo do sistema capitalista, entre outros (Simione, 2014; Nyakada, 2008).

Assim, em Moçambique foi desencadeado um conjunto de medidas para reformular e modernizar o sector público, no sentido de racionalizar as ações e aumentar a eficiência e a eficácia das instituições, respondendo com agilidade e competência às solicitações do Governo e da sociedade, eliminar as disfunções da burocracia e permitir o desenvolvimento da sociedade com base na ideologia liberal. Desta forma, inicia-se um processo de rutura com o centralismo do Estado e da AP. Segundo Cistac (2012, p. 3), as reformas políticas e económicas (PRE), consolidadas pela adoção de uma nova Constituição a 2 de novembro de 1990, e o fim da guerra (com a assinatura do Acordo de Roma a 4 de outubro de 1992), criaram condições favoráveis para o desenvolvimento do processo de descentralização político-administrativa.

No que diz respeito à atividade económica do Estado, a partir de 1991 foram diversos os instrumentos legais² que orientaram os procedimentos de privatização da economia moçambicana, determinando, em

² Em 1993, é aprovada a Lei n° 3/93, de 24 de junho (Lei de investimentos), que revoga a Lei n° 5/87, de 19 de janeiro, que regulamentava o investimento nacional e a Lei n° 4/84, de 18 de agosto, que regulamentava o investimento direto estrangeiro.

pormenor, o processo de avaliação e venda dos empreendimentos estatais, definindo as condições para a aquisição privada, estabelecendo instituições de crédito e criando fundos para apoiar as pequenas empresas e/ou os investidores nacionais. A par da legislação, verificou-se a criação de instituições governamentais a nível nacional com atribuições de avaliação e venda de pequenas, médias e grandes empresas estatais, como foi o caso do Gabinete de Gestão das Participações do Estado (GAGEPE), que funcionou de 1997 a 2001, sendo substituído, em 2001, pelo atual Instituto de Gestão de Participações do Estado (IGEPE).

Deste modo, ficou vincada a ideia de que formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais eficientes e desejáveis, e elevariam os níveis reais de bem-estar da população, marcando, assim, o início da rutura com o centralismo do Estado e da AP.

3.1.4. A consolidação da reforma com base nos princípios da Nova Gestão Pública e Novo Serviço Público (2001-2019)

As reformas iniciadas na fase anterior culminaram na aprovação, em 2001, da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), para um período de dez anos (2001-2011), mas que, na prática, foi subdividida em duas fases (2001-2006 e 2006-2011). A primeira fase da estratégia foi uma reprodução tardia da corrente ortodoxa da NGP, ao passo que a segunda incluiu dimensões de governança interativa e do NSP, correntes que integram a versão designada por pós-NGP (Simione, 2014).

A EGRSP surgiu da necessidade de tornar as organizações públicas efetivas, com a descentralização nos processos decisórios, e melhorar a prestação dos serviços, com uma estrutura descentralizada e desburocratizada nos seus procedimentos. Assim, o PRSP estava orientado por postulados neoliberais que preconizavam a contratação do Estado e a delegação de algumas das suas atribuições a organizações públicas não estatais, estimulando o exercício da democracia participativa. Na prática, procurava-se a mudança de atitudes e comportamento dos funcionários perante o seu trabalho, a melhoria na formulação e execução das políticas públicas, a descentralização e desburocratização nos processos de

prestação de serviços públicos e a utilização de processos simples e modernos, e a consolidação de formas de atuação mais transparentes (CIRESP, 2001).

A partir de 2006, as organizações do sector público passaram a ser geridas e avaliadas através de indicadores de desempenho que privilegiam o alinhamento entre os principais instrumentos de governança no sector público (o Plano Económico e Social e o Orçamento do Estado), a introdução de uma nova lógica de planeamento e execução, a gestão por resultados, a imposição de uma cultura de responsabilização e a mudança de comportamento dos funcionários, fomentando a participação, a inovação e a criatividade.

Através do Decreto-Lei n.º 55/2009, de 12 de outubro, foi implementado o Sistema de gestão de desempenho dos funcionários e agentes do estado (SIGEDAP), com vista a reforçar a gestão para resultados e adotar instrumentos de gestão necessários para atuar e responsabilizar, motivando a liderança, os funcionários e agentes do Estado para um desempenho de qualidade e reconhecendo o mérito e a excelência.

As crises da dívida pública e político-militar que marcaram os anos de 2015 a 2016 obrigaram o sector público a reforçar a sua capacidade de gestão dentro das organizações que dela fazem parte, como forma de garantir a materialização dos pressupostos preconizados na EGRSP. Contudo, um diagnóstico breve, mas atualizado, da AP de Moçambique aponta para resultados ainda insatisfatórios no que diz respeito às práticas de gestão e avaliação de desempenho, assim como à CO dominante no sector público. A GPR, assim como o modelo de avaliação relacionado, está a um nível reduzido de implementação. Paralelamente, a AP tem sido caracterizada por um modelo híbrido entre a cultura burocrática (Cb), patrimonial e a de mercado (Cm), com a predominância do primeiro modelo (Nyakada, 2008).

3.2. A evolução do sector empresarial do Estado na economia de Moçambique

Os trabalhos de Cohen et al. (2014) debruçaram-se sobre a evolução da representatividade das empresas do Estado na economia no pós-independência, e as principais alterações no âmbito legal que orientaram as atividades destas organizações. Desde a independência, em 1975, até a data atual, o Estado envolveu-se de diversas formas, em função dos contextos políticos e ideológicos, no ambiente de negócios como formulador de políticas, regulador, promotor e facilitador, bem como proprietário de empresas.

A intervenção do Estado moçambicano nos negócios inicia-se em 24 de julho de 1975, com as primeiras nacionalizações no sector da saúde, educação e justiça, e, em 1976, com a nacionalização de todo o património imobiliário e das pequenas e médias empresas (Cohen et al., 2014). Em 1987, antes do PRE, o Estado detinha cerca de 87% do tecido empresarial moçambicano, em todos os sectores da economia (Pitcher, 2003).

A entrada em vigor do PRE, financiado, desde 1987, pelo BM e FMI, tinha como estratégias a redução de custos e a racionalização da burocracia pública, de modo a superar as fragilidades da economia planificada e da AP burocratizada (Macamo e Neubert, 2003). O objetivo central, como em outros países africanos, era o de reduzir o papel do Estado e da retomada dos mercados não regulados, como fundamentos determinantes para a superação das crises e o alcance do desenvolvimento (Saloojee e Fraser-Moleketi, 2010).

Através da Lei n.º 17/91, de 3 de agosto, é introduzida uma norma sobre as empresas públicas que preconizava a atuação mais responsável do Estado na gestão empresarial e que orientava a transformação das empresas estatais (EE) em empresas públicas (EP). Esta lei foi revogada pela Lei n.º 6/2012, de 8 de fevereiro, que inicia o processo de privatização de todas as participações do Governo nas pequenas e médias empresas e cria a figura de empresas público-privadas em grandes complexos industriais, tomando como critérios a dimensão e a relevância estratégica das mesmas, para que empresas rentáveis e estratégicas continuassem a ser participadas pelo Estado (Cohen et al., 2014).

O Estado moçambicano desenvolve a atividade empresarial através de três modalidades (Cohen et al., 2014:28):

- Empresas públicas: pessoas coletivas que só operam nos sectores de utilidade pública, com a sua própria personalidade jurídica e autonomia sobre questões de gestão dos ativos, nos quais o Estado detém 100% do capital social. Estas empresas são reguladas pela Lei das empresas públicas (Lei n.º 6/2012, de 8 de fevereiro);
- Empresas propriedade do Estado: sociedades comerciais reguladas pelo Código Comercial (Lei n.º 2/2005, de 27 de dezembro), cujo capital é detido em exclusivo pelo Estado ou por vezes em conjunto com uma determinada empresa pública;
- Empresas com a participação do Estado (empresas participadas): sociedades comerciais em que o Estado detém uma parte do seu capital social e que resultam da intenção do

Estado ter presença em sectores estratégicos ou de reversão de um processo de privatização malsucedido.

A criação e a definição das linhas estratégicas e operacionais da gestão de uma empresa pública competem ao Ministério que tutela o sector onde atua, enquanto a fiscalização das matérias financeiras é assegurada pelo Ministério da Economia e Finanças (MEF). O estatuto de cada empresa pública é aprovado pelo Conselho de Ministros, ficando aí definidos os níveis de autonomia administrativa, financeira e patrimonial atribuídos. Por sua vez, as regras internas são aprovadas pelo Ministério competente, levando em consideração o parecer (não-objeção) dado pelo MEF.

Em termos de governance, as EPs têm um Conselho de Administração (CA) que representa a entidade gestora da empresa e um Conselho Fiscal. O presidente do CA é nomeado pelo Conselho de Ministros, enquanto os seus Diretores são designados pelo Ministério/instituição que detém a tutela. O CA é responsável pela preparação, apresentação e implementação dos planos, políticas e objetivos da empresa pública e pela apresentação de relatórios de atividades e contas. O Conselho Fiscal é responsável pelas atividades de contabilidade da empresa, desempenho, grau de cumprimento do contrato-programa que contém a descrição das políticas de desenvolvimento da sociedade e a quantificação dos objetivos, bem como as políticas de investimento e seus critérios de funcionamento (Cohen et al., 2014).

Os mecanismos de gestão e de prestação de contas das EP seguem os princípios patentes na filosofia da GPR, em que se pressupõe autonomia de execução dos programas e implementação de processos organizacionais e de gestão de recursos financeiros e humanos, de forma a se obter resultados operacionais, com maior eficiência e eficácia, ao mesmo tempo que são salvaguardados os mecanismos de responsabilização sobre os resultados da gestão.

Em relação às empresas participadas (propriedade do Estado ou com participação do Estado), a intervenção do Estado é feita através do Instituto de Gestão de Participações do Estado (IGEPE) e pelo Tesouro Nacional, cabendo ao IGEPE a responsabilidade de reforçar a capacidade de intervenção na gestão das EPs e a capacidade de captação de receitas.

Atualmente, o Estado continua a ser um importante agente económico, de forma que muitas empresas públicas fazem parte da lista das 100 maiores empresas de Moçambique. Isto significa que o Estado, através de alianças estratégicas com atores privados estrangeiros e nacionais, permanece ligado a projetos-chave da economia nacional, com particular interesse nos sectores do petróleo e do gás natural.

Aliado à necessidade estratégica e prioritária do Governo, no sentido de reduzir a dependência externa do Orçamento do Estado, o sector empresarial do Estado, com destaque para as EPs, ganha importância acrescida para a criação de riqueza a médio e longo prazos. O sector empresarial do Estado é constituído por unidades produtivas e comerciais do Estado, organizadas e guiadas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e participadas pelo estado. Consta que o sector empresarial do estado era, em 2019, constituído por 13 empresas públicas, 109 participadas e duas estatais. Das participadas pelo Estado, 45 eram viáveis e 64 estavam em processo de alienação, liquidação e dissolução, havendo a perspetiva, segundo o IGEPE, de se reduzirem para 40 as empresas rentáveis.

Em 2018, foram reestruturadas 8 empresas públicas: a TDM/MCL, LAM, SEMOC, Medimoc, Transmaritima, Complexo Industrial de Chokwé e FARMAC. A reestruturação consistiu em acordos com novas parcerias, injeção financeira, redimensionamento de mão-de-obra, liquidação da dívida da banca e plano de indemnização dos trabalhadores.

A maioria das empresas públicas controladas pelo Estado reportam resultados negativos ao longo dos últimos 3 anos (2016-2018), e de um total de 13 firmas auditadas, apenas duas apresentam contas positivas (Porto e Caminhos de Ferro e Correios de Moçambique).

Em 2019, foi aprovada uma nova lei, de modo que só serão empresas públicas aquelas que atuarem em áreas estratégicas como a energia, transportes, entre outros, para permitir a melhoria de gestão e transparência nas empresas públicas e participadas. A ideia é garantir que a carteira de participações do Estado se traduz na racionalização, transformando-a numa carteira mais robusta e de qualidade, capaz de competir com as demais empresas no mercado, quer em termos de rendimento e qualidade, quer em termos de governação corporativa virada para a transparência.

Outros organismos do sector público considerados nesta investigação dizem respeito aos Institutos Públicos (INSS e INATTEP) e a uma administração indireta do Estado (Autoridade Tributária de Moçambique). Os institutos públicos de Moçambique são inspirados no sistema português e são definidos como pessoas de direito público, com personalidade jurídica, e dotados de órgãos e patrimónios próprios, devendo em regra preencher os requisitos de que dependem a autonomia administrativa e financeira. Por sua vez, a Autoridade Tributária de Moçambique (AT) tem como função promover a eficácia da política tributária e aduaneira em Moçambique, o que difere dos outros organismos por não ter como objetivo o lucro e não obedecer à “lógica de mercado”. Estas duas

categorias fazem parte da amostra desta investigação devido ao facto de considerarmos, como empresas públicas, as que procuram a rendibilidade dos seus ativos, mesmo não tendo o lucro como objetivo.

IV. Modelo conceptual e hipóteses de investigação

4.1. Teoria de referência e modelo conceptual

Os modelos e técnicas de gestão podem ser analisados como mecanismos organizacionais, com a função de facilitar a adaptação das empresas aos desafios que a envolvente (externa e interna) confere, que, por sinal, tem evoluído para níveis elevados de turbulência e complexidade (D'Aveni, 1994; Santos, 2008).

Das diversas perspetivas sobre a gestão (estratégica), têm-se destacado a teoria racional (clássica), a baseada nos recursos, a de posicionamento estratégico, a institucional (sociológica) e a da contingência (Cunha et al., 2007; Andrews et al., 2017).

A perspetiva clássica (teoria racional) preconiza que a escolha dos modelos de gestão tem por base razões meramente técnicas e instrumentais e visa capacitar as organizações para utilizarem os recursos de forma eficaz e eficiente e, conseqüentemente, para atingirem e/ou manterem as vantagens competitivas nos mercados (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Prahalad e Hamel, 1990; Porter, 1985). Nestes termos, os modelos de gestão (estratégica) emergem ou são justificados pelo facto de criarem capacidades organizacionais para aumentar a previsibilidade em situações de elevados níveis de incerteza da envolvente (António, 2015; Santos, 2008). Podemos depreender que as teorias de posicionamento estratégico de Porter (1979) e a baseada nos recursos de Prahalad e Hamel (1990) são derivações da abordagem racional (clássica).

A teoria do posicionamento estratégico de Porter (1979) consiste na compreensão dos contornos e dos determinantes do jogo concorrencial, no seio do sector de atividade em que se enquadra a organização, de modo a identificar os fatores chave de sucesso, a rentabilidade e o risco, como mecanismos que permitem determinar as estratégias genéricas (de custos, diferenciação e focalização) adequadas para a criação de valor (António, 2015).

Por sua vez, a teoria dos recursos explora os mecanismos usados pelas organizações para aliviarem a sua dependência face a entidades externas para a obtenção de recursos críticos. O sucesso da gestão estará associado, assim, à sua capacidade de trazer para a organização os recursos necessários do exterior (Pfeiffer e Salancik, 1978), bem como de as próprias organizações criarem/desenvolverem os seus próprios recursos distintivos, como forma de obter maior autonomia (D'Aveni, 1994; Prahalad e Hamel, 1990). A ideia central da teoria dos recursos é que a organização rejeite a mera adaptação às regras do jogo ditadas pelo contexto de negócios (meio envolvente externo), para assumir a opção de alterar essas mesmas regras, através de criação de recursos e competências próprias, de forma a alterar as condições

da envolvente, partindo do pressuposto de que, em contextos de elevada competição e turbulência, uma vantagem competitiva duradoura está condenada a deteriorar-se, não sendo possível defender essa posição por muito tempo (Prahalad e Hamel, 1990; António, 2015).

A teoria institucional (sociológica) afasta-se das visões técnicas e instrumentais que consideram as organizações como atores racionais que atribuem valor utilitarista aos modelos de gestão, para as interpretar como “organismos” constrangidos pelo ambiente institucional (normas, valores, expectativas dos stakeholders, etc.) em que atuam (Selznick, 1948). Segundo esta teoria, a procura de legitimidade social nos diversos campos de atuação é o elemento dinamizador das organizações e, para o efeito, muitas vezes recorrem à imitação, razão pela qual se vão tornando semelhantes umas às outras (Tolbert e Zucker, 1983, 1999; Kraatz e Zajac, 1996; Peci, 2006). Desta forma, as organizações são levadas a incorporar, através de processos isomórficos coercitivos, miméticos e normativos, as práticas e procedimentos de gestão já institucionalizados e legitimados noutras organizações (DiMaggio e Powell, 1983, 1991).

A teoria contingencial parte das condições e dos contextos (fatores contingenciais) em que se estabelecem as relações entre as variáveis independentes e as dependentes. Em contextos organizacionais existem contingências estruturais internas que podem ser catalisadoras (positivas ou negativas) para o desenvolvimento organizacional, uma vez que sustentam a capacidade e a oportunidade de uma organização se adaptar ao seu ambiente externo (Pablo et al., 2007). Das variáveis contingenciais mais utilizadas nos estudos da administração pública têm-se destacado a dimensão da organização, a estrutura organizacional, o sector de atividade e o perfil dos funcionários (Andrews e Boyne, 2014), podendo-se alargar esta análise a outros fatores contingenciais como a CO, a LO e a RSO.

Através das teorias brevemente abordadas acima, podemos encontrar respostas para o “porquê” da universalização da prática do PE, seja nas organizações do sector privado ou do sector público. As quatro primeiras consideram a relação entre a organização e as características e dinâmicas da envolvente. Destas, as primeiras três têm como foco a adaptação em busca de eficiência e eficácia organizacional, e a quarta coloca a sua ênfase em aspetos simbólicos e de legitimidade social.

Tendo em conta as perspetivas racionais, a adoção do PE por parte das organizações públicas enquadra-se no processo racional e voluntarista de adoção por parte das organizações do instrumento (técnica) de gestão que melhor se enquadra nas condições da envolvente. O PE ganha, assim, legitimidade técnica

que justifica a sua aplicação generalizada, em todos sectores de atividades e em todos os quadrantes do globo.

Por sua vez, a perspectiva institucional enquadra a prática do PE como resultado de processos de isomorfismo institucional (mimético e coercitivo). Desta forma, a mudança organizacional, em alguns casos, pode tratar-se de resposta(s) direta(s) às determinações governamentais e às pressões de campos mais alargados (globalização, doadores, NGP, etc.), que podem “obrigar” à disseminação do PE, sem que, necessariamente, se tornem mais eficientes e eficazes (DiMaggio e Powell, 1991; Peci, 2006).

Apesar das quatro abordagens atrás mencionadas serem relevantes para a análise da prática do PE, em diversos contextos organizacionais, elas têm como referência a questão do “porquê” e “quando”, o que se afasta do nosso principal objetivo de estudo, que consiste em “reter as principais configurações através das combinações das três condições (CO, LO e RSO) que determinam o elevado ou reduzido nível de PE nas EIPMs”.

Neste contexto, parece-nos que a teoria da contingência é a mais adequada para servir de referência para a sustentação do nosso modelo conceptual, visto que a eficácia organizacional é o resultado da articulação entre as características da organização e as características da envolvente que a rodeia (Cunha et al., 2007). As configurações da prática do PE constituem um mecanismo de adaptação, sendo influenciadas pelas contingências da sua envolvente, através da diferenciação e integração estrutural e funcional (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967).

Aplicando a teoria da contingência ao nosso estudo, afirmamos que nenhuma das condições (LO, CO e RSO) é universalmente apropriada para todas as EIPMs e que as mesmas não devem ser aplicadas, de igual forma, em todas elas e em todas as circunstâncias. Apesar desta abordagem ser fundamental no nosso estudo, consideramos os seus métodos demasiado lineares, na medida em que sobrevalorizam as correlações estatisticamente significativas nas interdependências entre os fatores de contingência e o resultado (como, por exemplo, a prática do PE). A abordagem contingencial (tradicional) tem a tendência para ser reducionista, ao supor haver uma configuração ótima dos fatores para explicar o resultado (Fiss, 2007) e, conseqüentemente, ao não revelar a complexidade das configurações das condições presentes nas organizações (Samagaio, Crespo e Rodrigues, 2018).

Para a explicação da prática do PE nas EIPMs, parte-se do princípio de que o mesmo é um fenómeno complexo e dinâmico, que resulta de um conjunto de condições que interagem de forma diferenciada e complexa com fatores situacionais, o que pode implicar a ocorrência de duas ou mais configurações

organizacionais eficazes para alcançar, igualmente, os resultados desejados (Fiss, 2007; Samagaio, Crespo e Rodrigues, 2018).

O nosso estudo utiliza também o fsQCA, sendo uma técnica adequada para analisar as condições de ocorrência de um fenómeno específico (Rihoux e Ragin, 2009), principalmente, para analisar causalidade complexa e relações não lineares (Ragin, 2008), compatível com a teoria configuracional, uma variação moderna da teoria da contingência (Samagaio, Crespo e Rodrigues, 2018).

Em suma, a teoria contingencial tradicional não abarca a multicausalidade para a ocorrência do resultado (equifinalidade), aspeto central no nosso estudo, ao considerar que as variáveis independentes, isoladamente, influenciam a variável dependente (PE), no sentido em que elas mantêm o seu impacto independentemente das diferentes combinações das outras variáveis, não evidenciando como estas configurações conduzem aos resultados.

Por estas razões, a teoria contingencial é complementada com a teoria configuracional (como ramo da teoria contingencial), que considera que a realidade (social) é composta por sistemas abertos e complexos, com propriedades emergentes e potencial de transformação, e multidimensional (Oliveira, 2016). Segundo esta teoria, a alteração de um ou dois parâmetros pode afetar o comportamento de todo o sistema, e o todo resultante pode ser muito diferente da soma das partes, na medida em que a mesma causa pode, em determinadas circunstâncias, produzir efeitos diferentes, o que traduz a sua relação não linear com as saídas do sistema, induzindo a causalidade multidimensional.

Os aspetos sociais considerados neste estudo enquadram-se nesta perspetiva de causalidade não linear e complexa da relação entre as condições (CO, LO e RSO) e o resultado (os níveis de manifestação do PE). Assim, importa conhecer como as combinações (configurações) entre a CO, a LO e a RSO influenciam o resultado (os níveis de manifestação do PE), ao assumir que o plano estratégico das empresas revela uma natureza complexa da sua relação, que pode, assim, ser analisada segundo os princípios desta teoria (Woodside, 2014).

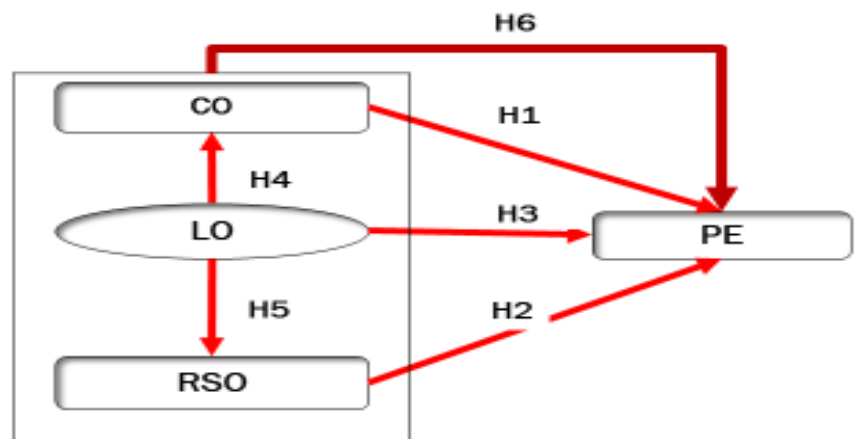
A análise das práticas do PE nas EIPM deve ter em consideração que estas fazem parte de um processo global de reforma da AP, no sentido de substituir o modelo de planeamento normativo e de orçamentação anual, que vigorou até 2005.

Parte-se do pressuposto de que existe uma mudança de princípios e valores de gestão, designadamente, da burocrática para os princípios da GE. Nesta linha de pensamento, o nosso modelo comporta uma vertente dinâmica, ao equacionar as (cor)relações que se estabelecem entre as variáveis independentes e a variável dependente, em contexto de mudança organizacional, entendida como “a transformação de

natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (Wood, 1995, p. 190).

A Figura 6 ilustra o nosso modelo conceptual e as respetivas hipóteses. Segundo o mesmo, considera-se, por um lado, como as variáveis CO, LO e RSO, isoladamente, influenciam o nível de manifestação do PE, o que resulta nas hipóteses 1, 2 e 3, e, por outro, como a LO aparece como elemento motriz dos fenómenos organizacionais, ilustrado pelas hipóteses 4 e 5 (bem como a 3). Por último, o modelo ilustra como as práticas conjuntas entre a LO, CO e RSO influenciam o resultado (nível elevado ou reduzido de implementação do PE) representado pelas hipóteses 6 e 6.1.

Figura 6: Modelo conceptual e hipóteses de investigação



H1: O tipo de CO dominante nas EIPMs influencia a prática do PE; **H2:** O tipo de RSO Dominante nas EIPMs influencia a prática do PE; **H3:** O tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a prática do PE; **H4:** O tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a CO; **H5:** O tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a RSO; e **H6a:** As combinações entre as condições da LO, CO e RSO nas EIPMs influenciam a prática do PE; **H6b:** As combinações entre as condições entre LO, CO e RSO que concorrem para a elevada prática do PE, são diferentes das que concorrem para a reduzida prática do PE nas EIPMs.

4.2. Hipóteses de investigação

4.2.1. A influência da cultura organizacional no Planeamento Estratégico

O Modelo de Valores Competitivos (Quinn e Rohrbaugh, 1983) tem sido aplicado em pesquisas sobre as relações entre a CO e as práticas de gestão de qualidade (GQ), tais como a liderança, a gestão de pessoas e processos, a inovação, entre outras, como evidenciam os trabalhos de Panagiotis et al. (2014),

Cruz e Ferreira (2014), Kapetaneas et al. (2015), Landekić et al. (2015), Rus e Rusu (2015), NaranjoValencia et al. (2016), Costanza et al. (2016), Jogaratnam, (2017) e Erasmus et al. (2017).

Apesar das referidas pesquisas não incidirem objetivamente sobre o PE, esta prática de gestão enquadra-se no domínio da GQ (Gambi et al., 2013), pelo que é legítimo considerá-las como referências para a elaboração e fundamentação da nossa hipótese de investigação, quando devidamente cruzadas com outras que relacionam explicitamente a CO com o PE (ou a gestão estratégica), como a pesquisa de Verbeeten e Speklé (2015).

A GE é assumida como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, que assegura a contínua adaptação de uma qualquer organização às constantes alterações do meio envolvente. Nestes termos, o PE é um elemento da GE que visa assegurar o equilíbrio entre a orientação dos ambientes interno e externo, ao privilegiar a flexibilidade organizacional como mecanismo de adaptação às novas condicionantes daqueles ambientes (Santos, 2008).

Genericamente, os estudos evidenciam que as práticas de gestão (e outras variáveis organizacionais) são determinadas por diferentes tipos de culturas dominantes nas organizações. No caso dos trabalhos que analisam a relação da CO com outras variáveis organizacionais, salientamos os de Panagiotis et al. (2014), Kapetaneas et al. (2015), Landekić et al. (2015), Rus e Rusu (2015), Cruz e Ferreira (2015), Naranjo-Valencia et al. (2016) e Erasmus et al. (2017).

Panagiotis et al. (2014), ao analisarem as relações entre as dimensões da CO e a motivação dos funcionários nas organizações do sector público na cidade de Zografou, na Grécia, verificaram que o domínio da Cb tende a estabelecer uma relação negativa com o nível de motivação dos funcionários. O carácter inibidor que a Cb exerce sobre algumas práticas organizacionais é reafirmado nas pesquisas efetuadas por Landekić et al. (2015).

Landekić et al. (2015), no contexto do sector florestal na Croácia, concluíram que a prevalência da CO de controlo e de falta de recompensa (a Cb) resulta numa forte resistência à melhoria do desempenho das empresas do sector florestal.

Cruz e Ferreira (2015), no contexto dos hospitais públicos no Brasil, notaram que a predominância da Cb mantém uma relação negativa com a implementação da gestão de conhecimento e que somente a presença de COs que apoiam, encorajam e premeiam a criação, partilha e utilização de conhecimento

nas organizações (Ca e Cm) concorre para a melhoria do desempenho organizacional com a implementação da gestão de conhecimento.

O trabalho de Naranjo-Valencia et al. (2016), desenvolvido numa amostra de 446 empresas de Espanha, analisou as relações entre a CO, inovação e desempenho organizacional e chegou à conclusão de que a CO tanto pode ser catalisadora da inovação, como um obstáculo à mesma, sendo que a Ca estaria positivamente relacionada com a inovação, ao contrário da Cb, que estabelece uma relação negativa com a mesma.

A pesquisa de Erasmus et al. (2017), que consistiu em analisar a CO na implementação de políticas de igualdade em dois hospitais distritais na África do Sul pós-apartheid, mostrou a coexistência das dimensões hierárquica com a racional, que, para os autores, representa a vontade dos gestores em manter e melhorar a boa reputação dos hospitais na prestação de serviços de qualidade a todos os estratos da população.

Hartnell, Ou e Kinicki (2011), cuja pesquisa consistiu no teste de hipóteses sobre a relação entre 3 tipos de CO e 3 índices principais de eficácia organizacional em 84 pesquisas empíricas efetuados por outros investigadores, chegaram à conclusão de que a CO está relacionada com a eficácia operacional (inovação e qualidade dos produtos e serviços) e a eficácia financeira. Para os que se debruçam efetivamente sobre a relação entre a CO e a prática da gestão estratégia e/ou do PE nas organizações, podemos referenciar as pesquisas de Donato (1996), Prajogo e McDermott (2005) e Castro e Silva (2012).

Donato (1996) analisou a relação entre CO e PE na Banca do Brasil, tendo constatado que a CO marca de forma contundente o processo de planeamento em termos de estruturação do sector, na metodologia utilizada, na orientação estratégica, centralização e reação das pessoas e nos resultados alcançados. E Prajogo e McDermott (2005), com base no modelo de equações estruturais (SEM) aplicado numa amostra de 194 empresas australianas, concluíram que o PE é influenciado pela CO de grupo, hierárquica e racional.

Estudos mais recentes, como os de Castro e Silva (2012) e Danjour, Oliveira e Añez (2014), corroboram a tese que aponta para a cumplicidade entre a GE e a CO. Castro e Silva (2012), no estudo de caso levado a cabo numa empresa do ramo alimentar do Brasil, constataram a tendência de se estabelecer uma relação positiva entre a CO e as orientações estratégicas. A organização estudada remete para o tipo de CO de grupo, enquanto a orientação estratégica da organização se aproxima ao tipo de CO

analítico. A CO é vital para a gestão do desempenho, pois surge como um recurso estratégico ao fornecer uma vantagem competitiva, aspeto amplamente comungado por muitos outros investigadores, como Genç (2013), Akta, Çiçek e Kiyak (2011) e Aboajela (2015).

Danjour, Oliveira e Añez (2014) apresentam uma pesquisa focada nas relações entre CO e estratégias em cerca de 31 Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte, no Brasil. Os resultados da correlação indicam uma forte relação entre as variáveis analisadas, de forma que se pode verificar que a variação das dimensões da estratégia organizacional é influenciada pela variação da CO.

Daqui, pode-se deduzir que o PE (ou gestão estratégica) estabelece diferentes tipos de relacionamentos com os quatro tipos de CO previstos no MVC, conforme a ênfase que estes conferem aos elementos contrastantes do ambiente interno versus externo e da estabilidade versus flexibilidade.

Vários estudos mostram que as Ca e Cm afetam positivamente as práticas de gestão relacionadas com a melhoria da qualidade, na medida em que aquelas enfatizam o ambiente externo e a flexibilidade, aspetos centrais para a prática do PE (Gambi et al., 2013; Valmohammadi e Roshanzamir, 2015; Jogaratnam, 2017; Costanza et al., 2016; Naranjo-Valência et al., 2015). Outros estudos revelam uma tendência para se verificar uma relação negativa entre maiores níveis de frequência da Cb e projetos bem-sucedidos de implementação de novos modelos de gestão (Lapiņa et al., 2015; Wiewiora et al., 2013; Cruz e Ferreira, 2015; Landekić et al., 2015; Panagiotis et al., 2014; Rus e Rusu, 2014; Erasmus et al., 2017).

Estes resultados vêm confirmar as conclusões de estudos como os de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Schein (1985) e Kotter e Heskett (1992), que ressaltaram a importância das características das CO em situações de mudanças decorrentes das estratégias organizacionais. A CO constitui um conjunto de significados compartilhados que permitem aos gestores entender coletivamente o que eles e os outros fazem na organização. E sendo a estratégia uma constelação desses significados, a GE assume-se como um processo cultural que visa alterar as interpretações dos gestores (e colaboradores) sobre a natureza fundamental e o propósito das organizações que gerem, bem como dos seus próprios papéis dentro delas.

Nestes termos, entender a CO é relevante em processos de estabelecimento de novos modelos estratégicos na perspectiva de que, na linha de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: 199), “as mudanças na estratégia organizacional precisam de ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura”, que as pode favorecer ou bloquear.

Kotter e Heskett (1992) mostram que, embora muitos valores compartilhados e práticas institucionalizadas possam promover bons desempenhos nas organizações, estas podem ser burocráticas, aspeto que prejudica a sua capacidade de se adaptar à mudança (estratégica). Na mesma linha de análise, Sørensen (2001) refere que as organizações com COs fortes são excelentes em mudanças incrementais, mas encontram dificuldades em ambientes mais voláteis. O trabalho de Millington e Schultz (2009) afirma que um dos grandes desafios que as organizações públicas enfrentam para implementarem novas formas de gestão, como é o caso da GE, é o predomínio da Cb.

Neste sentido, Lapiņa et al. (2015) sugerem que, para a implementação bem-sucedida do PE, o ideal seria alterar esse tipo de CO para uma de tipo “misto” entre a Cc, caracterizada pelas relações afetivas e relacionamento mútuo entre funcionários, e a Ca, que enfatiza a inovação e a criatividade.

Podemos verificar que o estudo da relação entre CO e PE é fundamental, pois facilita a compreensão dos principais nós de estrangulamento para o sucesso desta prática nas organizações, com destaque para as do sector público. Existem evidências científicas que apontam no sentido de que a implementação das práticas de gestão ou PE muitas vezes falha nas organizações (públicas) por estas ignorem os fatores da CO. Na linha de Valmohammadi e Roshanzamir (2015), podemos deduzir que a mudança da CO é fator crítico de sucesso na implementação das práticas de gestão virada para a qualidade, existindo ainda outros estudos que enfatizam a importância da CO para o sucesso na implementação dessas práticas, em que se inclui o PE. Em suma, há evidências que sugerem que as práticas de gestão resultam de comportamentos como as atitudes, crenças e interações entre pessoas (Peters e Waterman, 1982; Rego e Cunha, 2009; Cunha et al., 2014).

Nesta ordem de ideias, a análise da prática do PE nas organizações do sector público de Moçambique deve partir do pressuposto de que a reforma do sector, sobre a qual se fundamenta a mesma, preconiza uma mudança (ou minimização) de princípios e valores de gestão, designadamente os de controlo hierárquico, estabilidade, conformidade com as normas, entre outros, para os princípios e valores assentes na orientação para os resultados, abertura, inclusão, participação, competitividade, qualidade e cidadania, entre outros (Bilhim, 2000; Peter, 2010).

A dimensão CO está muito vincada no processo da reforma da AP, pelo que se justifica colocá-la como variável que influencia a configuração do PE nas organizações do sector público. A CO é um fator contingencial nos processos de implementação da prática do PE, havendo a necessidade de articular esta prática e os objetivos da organização com os valores e os comportamentos dos colaboradores (Kotter e Heskett, 1992; Rego e Cunha, 2006).

Segundo os estudos de Hofstede (1980, 2005), a maioria dos PVD, em especial os africanos, que passaram por um processo de colonização e escravidão têm tendência a estabelecer COs centralizadas, com gestores superiores autoritários e processos de tomada de decisão com grande distância de poder, marcadas pelo personalismo e paternalismo.

O teste mais detalhado dessa relação nos últimos anos foi fornecido pelo projeto de Liderança Global e Eficácia de Comportamento Organizacional - GLOBE, implementado em países da América Latina, África Subsariana, Médio Oriente e Ásia, cujas conclusões da pesquisa, posteriormente corroboradas por de Kumuyi (2007) e Kurfi (2009), foram as seguintes: ambientes culturais em que são valorizados o coletivismo e harmonia interpessoal; aspetos culturais que dificultam a constituição de equipas de trabalho com pessoas pertencentes a grupos externos, mesmo que essas pessoas possuam as habilidades necessárias para a equipa alcançar os seus objetivos; reduzida eficácia nas equipas de trabalho quando associadas a aspetos como o feedback, decisão de responsabilidades e discussões em grupo; reduzida presença de líderes participativos e elevados níveis de distância de poder, na qual os seguidores estão acostumados a líderes autoritários no que respeita às decisões, pelo que a inclusão dos subordinados nas decisões é conotado como fraqueza do líder.

Assim, a CO influencia os processos de formulação, implementação e avaliação do PE, na perspetiva de que os princípios desta prática (do PE), como a participação, a responsabilidade e a confiança nos subordinados, são influenciados por aquela (a CO). Deste modo, formulamos a seguinte hipótese:

H1: O tipo de CO dominante nas EIPM influencia a prática do PE.

4.2.2. A influência da responsabilidade social organizacional no planeamento estratégico

As pesquisas mostram evidências teóricas que sustentam a hipótese de que o discurso e a prática da RSO influenciam a gestão estratégica das organizações. Segundo Jones (1999) e ISO 26000 (2010), a RSO é definida como a responsabilidade da organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente e que leva em consideração as expectativas das partes interessadas. A RSO é operacionalizada através da gestão dos interesses dos stakeholders, que consiste na alocação dos recursos e seus impactos aos vários grupos, dentro e fora da organização (primários e secundários), otimizando os resultados para todos os grupos.

Com o crescendo das práticas e resultados da RSO como a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável nas sociedades contemporâneas, tornou-se imperioso que as organizações

assumam a disposição de incorporar na gestão, como um todo, os valores e práticas socioambientais e criem capacidade para avaliar e prestar contas dos impactos produzidos pelas respectivas atividades.

Nestes termos, a RSO deve ser parte integrante da estratégia global de uma organização, visto que a monitorização e avaliação sistemática das condições ambientais e as expectativas dos restantes stakeholders, assim como a disponibilização de recursos para o processo de planeamento, contribuem para a prática e resultados efetivos da RSO. Assim, o PE, visto como um processo formal, deliberadamente planeado, abrangente e sistemático, está positivamente relacionado com a RSO, o que contribui para a obtenção da vantagem competitiva (Hahn, 2013).

A integração da RSO na estratégia organizacional afeta as fases do processo do PE, nomeadamente, contribuindo para a atratividade do emprego, a lealdade dos trabalhadores/clientes e a reputação da imagem da empresa (Ibrahim, 2017; Kim et al., 2017; Chang e Yeh, 2017), a criação de capacidades organizacionais (Sharma e Vredenburg, 1998), a inovação (Cegarra-Navarro et al., 2016) e o desempenho financeiro (Shahzad e Sharfman, 2017; Madorran e Garcia, 2016; Andersen e Olsen, 2011).

O trabalho de Hahn (2013), através da ISO 26000 (2010), demonstra que a RSO afeta as fases de PE, designadamente, a análise dos ambientes, a formulação, a implementação e a avaliação da estratégia. A análise dos ambientes interno e externo consiste em saber quais as condições e expectativas externas e internas em relação à RSO das partes interessadas, o que permite apresentar um conjunto de possíveis problemas que podem ser relevantes para a organização. Neste sentido, a visão abrangente dos problemas aumenta a conscientização sobre as expectativas dos stakeholders com uma abrangência analítica dos problemas importantes.

A formulação da estratégia consiste em estabelecer a missão, a visão, os objetivos de longo prazo e as estratégias da RSO na organização, e identificar os principais impactos na sociedade e princípios de comportamento organizacional que possam ser percebidos como uma linha de base para a conduta organizacional. A implementação da estratégia consiste em estabelecer as diferentes etapas e iniciativas para alcançar o nível de qualidade da RSO, o que é de extrema importância para o desempenho da RSO, processo sem o qual será muito provável resultar numa estratégia falhada na prática organizacional.

Por último, a avaliação da estratégia consiste em medir e avaliar o desempenho ao nível de RSO, visto que a monitorização das atividades permite a revisão das mesmas, para garantir que a RSO esteja no bom caminho ou, se necessário, se definirem outras iniciativas e estratégias. Assim sendo, a planificação da RSO é muito importante para as organizações iniciantes ou na fase embrionárias, como é caso das

organizações do sector público nos PVD, de modo que a sua introdução nestas organizações afeta, de forma significativa, os conteúdos e os processos da PE.

Nos últimos anos, os fenómenos relacionados com a (in)sustentabilidade impactam a forma como as organizações realizam as suas atividades e negócios, garantindo a fidelidade dos propósitos (visão, missão e valores), atingindo os objetivos socioambientais e incrementando os resultados económicos e financeiros no decurso do seu desenvolvimento. É nestes termos que a RSO está associada a estratégias que fomentam a atratividade do emprego, a lealdade de clientes, a reputação da imagem e os desempenhos financeiros.

Segundo os trabalhos de Ibrahim (2017), a implementação da RSO nas estratégias organizacionais contribui para a atratividade do emprego, a lealdade dos trabalhadores/clientes e a reputação da imagem da empresa. Assim, a promoção da imagem organizacional e qualidade dos serviços, através da RSO, é uma estratégia eficaz para garantir a fidelização dos clientes (Chang e Yeh, 2017). E, na esteira de Carroll (1979), os trabalhos de Kim et al. (2017) vão no sentido de considerar que as responsabilidades ética, económica e filantrópica estão associadas às intenções comportamentais e ao aumento da retenção dos clientes.

O estudo de Sharma e Vredenburg (1998) aborda a estratégia ambiental na competitividade das organizações, através da criação de capacidades organizacionais, em sintonia com a teoria dos recursos. Assim, sublinham evidências no desenvolvimento de capacidades de integração de partes interessadas, aprendizagem e inovação contínua, em contextos de estratégias ambientais proativas.

As relações entre as estratégias da RSO e a inovação encontradas nos trabalhos de Rexhepi et al. (2013) e Cegarra-Navarro et al. (2016) apontam para a inovação social organizacional, que se refere à inovação dos produtos com objetivo social, assim como no empreendedorismo social, inventando novas abordagens e criando soluções para mudar a sociedade para melhor, como fator de competitividade. Segundo Rexhepi et al. (2013), quando usada estrategicamente, a RSO contribui para que as organizações desenvolvam mecanismos inovadores para criar valor e novas formas de operações que possam ser mais eficientes na utilização de recursos e beneficiar a organização. E para Cegarra-Navarro et al. (2016) o equilíbrio entre as dimensões económica e social da RSO facilitam produtos inovadores, como as ferramentas e canais de comunicação, que permitem que as partes interessadas (gestores e clientes) partilhem recursos entre si e a recolha de feedback.

A relação entre a RSO e o desempenho financeiro faz parte dos estudos sobre a sustentabilidade das organizações. O trabalho de Shahzad e Sharfman (2017), nos Estados Unidos da América (EUA), afirma que os investimentos na RSO trazem confiança aos gestores, através da pressão exercida pelas partes interessadas. Madorran e Garcia (2016) concluem que a RSO não se traduz em piores desempenhos financeiros para as empresas (de Espanha), e que a maioria dos gestores reconhecem resultados positivos da aposta na RSO estratégica. Por sua vez, Andersen e Olsen (2011) afirmam que os gestores socialmente mais responsáveis são percebidos como mais propensos a gerar lucros.

Contudo, a relação entre RSO e desempenho financeiro pode não ser consistente em contextos específicos de empresas ou em todos os tipos de ações sociais organizacionais, de modo que esta relação varia em função dos sectores de atividades e do crescimento do sector. Estes trabalhos, relacionados com a sustentabilidade e responsabilidade social organizacional e o desenvolvimento sustentável, vão no sentido de considerar que a RSO afeta a transformação dos ambientes internos das organizações, tanto nas organizações privadas, como nas do sector público.

A discrepância entre os contextos anteriores e os mais recentes resultam na mudança dos ambientes de negócios, em que os atuais são mais favoráveis a que as organizações enfatizem a RSO. Assim, os estudos apontam para a existência de uma relação positiva entre as iniciativas de RSO e a vantagem competitiva das organizações, evidenciada com o surgimento de estratégias inovadoras, com maior enfoque em aspetos ambientais e sociais, tais como:

- Criação de novos modelos de negócio sustentáveis, que minimizam os impactos negativos na cadeia produtiva ao nível social e ambiental, através de produtos e serviços cuja essência é a sustentabilidade – ecologicamente corretos, economicamente viáveis, socialmente justos e culturalmente diversos – como por exemplo: calçado ecológico, carpintaria verde, microcrédito, fábricas de conservas (Arruda et al., 2017);
- Teoria de shared value, que objetivamente indica a adaptação de uma estratégia de criação de valor partilhado (financeiro, ambiental e social), que diz respeito à maneira como as empresas procuram gerar retorno sobre o investimento para os acionistas e proprietários através da criação de valor para outras partes interessadas e para a sociedade em geral (UE, 2011);
- Gestão participativa de orçamentos, como mecanismo governamental de democracia participativa que permite aos cidadãos influenciar ou decidir sobre os orçamentos públicos, através de processos de participação dos funcionários e da comunidade (Fedozzi, 1997);

- Compras e contratos públicos verdes ou procurement sustentável, como processo em que as organizações abordam as suas necessidades, de bens e serviços, de modo a atingir o verdadeiro valor do dinheiro (Value for Money) através da criação de benefícios não só para a organização, mas para a sociedade e para a economia, minimizando os impactos ao nível ambiental e social (BCSD Portugal, 2008);
- Alteração global dos métodos de produção energética, que considera que a geração de energia através de fontes não-renováveis (como o petróleo e o carvão) não é apenas responsável pelo aquecimento global, mas também por diversos outros impactos ambientais. Em razão destas mudanças climáticas e ambientais, a busca por soluções alternativas tem sido discutida por estudiosos, visto que a atual matriz energética mundial é inviável para o desenvolvimento ambiental, pelo que a procura por novos métodos de produção está cada vez mais em voga. As energias renováveis vêm ganhando maior força no seu desenvolvimento e aplicação, consideradas fontes de energia limpa, que pode ser produzida tanto em larga escala, no caso das hidroelétricas, quanto para uso doméstico, com a energia solar (De Freitas et al., 2015; Mendes, 2010);
- Agricultura biológica, que é um sistema de produção agrícola (vegetal e animal) que visa a obtenção de alimentos de qualidade superior, recorrendo a técnicas que garantam a sua sustentabilidade, preservando o solo, o ambiente e a biodiversidade, privilegiando a utilização dos recursos locais e evitando o recurso a produtos químicos de síntese e adubos facilmente solúveis. Os princípios de agricultura biológica estão relacionados com todos os elementos do sistema, desde a preparação do solo e ambiente, até à gestão das culturas e dos animais, incluindo a preparação e rotulagem dos alimentos (AGROBIO, 2017).

As estratégias inovadoras sobre a RSO acarretam mudanças profundas, tanto na cultura, como na estrutura e modelos de operação, o que faz com que sejam obstáculos para a adoção da sustentabilidade de forma integral. Por isso, estas inovações sociais e ambientais são raras nos PVD (à exceção de países como a África do Sul, Brasil, Nigéria, Taiwan, Turquia e Indonésia), que se situam entre os estágios latente e emergente, segundo as pesquisas de Chetty et al. (2014), Idemudia (2011), Karam e Jamali (2016) e Kaufmann e Simons-Kaufmann (2016).

Segundo Chetty et al. (2014), as atividades de RSO no contexto dos PVD não têm desempenho financeiro significativo e, no caso dos países africanos, as suas economias são incapazes de suportar os altos padrões de RSO usados em países desenvolvidos. Por este motivo, poucos estudos foram

realizados sobre as práticas sustentáveis no contexto africano. O trabalho de Idemudia (2011) critica o discurso convencional sobre RSO, contribuindo, assim, para o surgimento da agenda de RSO centrada no Sul, que desafia as suposições frequentemente tomadas como certas no discurso tradicional da RSO. Embora o surgimento de uma agenda de RSO centrada no Sul seja pertinente, para tornar a agenda mais sintonizada com as realidades e prioridades dos PVD, ainda está por atingir todo o seu potencial no contexto africano.

Segundo Karam e Jamali (2016), para a compreensão da RSO nos PVD é necessário olhar, para além do nível da organização e do mercado, para os arranjos políticos e sociais que estão fora da esfera dos parâmetros tradicionais. As expressões de RSO nestes países estão incorporadas em instituições e sistemas de governança formais e informais mais amplos, como variantes de RSO que são menos frequentes nos PD. Isto significa que as iniciativas são realizadas de forma ad hoc e sem estarem integradas nos processos de gestão corrente e, muito menos, nas estratégias da organização pública.

Apesar das fraquezas institucionais e económicas referenciadas para o fraco desenvolvimento das práticas de RSO estratégicas nos PVD, segundo Kaufmann e Simons-Kaufmann (2016), existe uma urgência de esforços conjuntos do sector privado, do sector público e de organizações não-governamentais para desenvolver estruturas e instituições que contribuam para a justiça social, a proteção ambiental e a erradicação da pobreza. No mesmo sentido, afirmam que há necessidade de as organizações alinharem as suas capacidades institucionais e a maturidade organizacional com os compromissos sociais e ambientais assumidos com os seus stakeholders, de modo que é imperioso que as estratégias de RSO nos PVD evoluam para a credibilidade, maior capacidade, conhecimento e comprometimento organizacional.

A RSO significa enquadrar nas organizações a sustentabilidade como elemento estratégico, uma vez que influencia a imagem, o desempenho financeiro, a competitividade, a posição no mercado e os produtos, aspetos que afetam a sobrevivência económica das organizações e do sector público.

Através da RSO, estas organizações passam a ser atores privilegiados na concretização dos princípios e valores do desenvolvimento sustentável, com destaque para a necessidade de criação de um sistema de gestão que enfatize a conservação dos recursos, o uso de uma visão compreensiva do futuro e o planeamento estratégico do ambiente, em que se abraça simultaneamente a igualdade inter-geracional, a participação pública e a eficiência económica (Bartle e Leuenberger, 2006).

Desta forma, a integração da RSO nas organizações do sector público nos PVD é uma oportunidade para a institucionalização do PE integrando o desenvolvimento sustentável, sendo que as evidências mostram que o futuro das organizações passa pela sustentabilidade nos seus três eixos: económico, social e ambiental. Assim, as organizações que seguem os métodos tradicionais terão de transformar as suas estratégias no sentido de integrarem a RSO (Taysir e Pazarcik, 2013).

A introdução da sustentabilidade como valor e objetivo no centro da estratégia das empresas públicas tem como referência as orientações de carácter internacional emanadas por organizações mundiais de referência (por exemplo, as Nações Unidas). Sendo assim, os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), seja de forma parcial ou na sua totalidade, servem de referência para a ação e criação de metas globais. Ao fazê-lo, o processo de PE passa a desenvolver-se, em geral, nos seguintes termos:

- Adoção de uma abordagem tridimensional de gestão ou planeamento, em que os objetivos estratégicos contemplam as dimensões financeira/económica, social e ambiental, de forma integrada e inter-relacionada;
- Definição de metas relacionadas com os ODS, nas dimensões de ação relacionadas com os colaboradores, sociedade, outros stakeholders, mercado e ambiente;
- Desenvolvimento de instrumentos de monitorização e avaliação do desempenho organizacional, que passam pela definição de indicadores, recolha e análise de dados, elaboração e divulgação de relatórios sobre o desempenho da gestão da sustentabilidade da organização;
- Processo de elaboração e implementação do PE com base em metodologias que privilegiam a abrangência e coerência analítica e sistémica, assim como a participação/envolvimento de diversos atores (internos e externos) envolvidos com a organização.

Ao incorporar os princípios que contribuem para a criação de um modelo macroeconómico de desenvolvimento sustentável, bem como os princípios e práticas da RSO, as organizações são levadas a desenvolver um modelo de planeamento e avaliação do desempenho organizacional que permite visualizar a integração equilibrada das três componentes que podem contribuir para a sustentabilidade global.

A orientação e prática da RSO afasta as organizações do modelo tradicional de planeamento orçamental, que pressupõe a incompatibilidade entre as três vertentes económica, social e ambiental, para os aproximar do modelo de PE sustentável. Assim, é expectável que o objetivo de contribuir para potenciar o desenvolvimento sustentável, através da RSO, influencie os processos e os conteúdos do PE nas organizações. Deste modo, formulamos a segunda hipótese teórica:

H2: O tipo da RSO dominante nas EIPMs influencia a prática do PE.

4.2.3. A liderança como variável motriz dos fenómenos organizacionais

A liderança assume uma importância acrescida na implementação das práticas de gestão nas organizações, conforme é reportado nos estudos de Schein (1985), Bass e Avolio (1999, 2004), Ogbonna e Harris (2002), House et al. (1999), Rizzatti et al. (2012) e Choonhaklai e Wangkanond (2014). De acordo com Givens (2008), os líderes transformacionais (LTf) tendem a gerar a visão, objetivos e os valores que habilitam os indivíduos a agir de modo a servir os propósitos da organização.

Segundo o nosso modelo, a LO tem o papel de influenciar todos os fenómenos organizacionais, pelo que o PE, a CO e a RSO, bem como outros elementos organizacionais, são por ela afetados. Deste modo, a LO eficaz nas organizações está associada ao tipo transformacional (Yukl, 1999), sem a qual seria impensável a sobrevivência das mesmas em ambientes com elevados níveis de turbulência e dinamismo.

A mudança organizacional é um elemento intrínseco à dinâmica organizacional e cabe aos líderes criarem as capacidades necessárias para a sua concretização. Assim, os líderes que exibem maior frequência e níveis elevados de LTf e seus comportamentos, têm maior probabilidade de gerir, com sucesso, os processos de mudança organizacional (Wright e Pandey, 2009).

A maioria das pesquisas desenvolvidas sobre o impacto da LTf sobre os mecanismos de gestão e respetivos resultados não se focam diretamente sobre o PE, mas sobre variáveis com ele relacionadas, tais como a motivação, o compromisso dos trabalhadores, a visão organizacional, entre outras, que podem ser sistematizadas em dois aspetos: o organizacional e o individual (Givens, 2008).

Encontramos pesquisas que salientam as relações positivas entre a LTf e o comportamento organizacional (Moon, 2016; Pandey et al., 2016; Wang et al., 2016) e entre a liderança e a visão organizacional. Neste sentido, os LTfs são raros nas organizações do sector público porque estas dependem mais de mecanismos de controlo burocrático. Por outro lado, as organizações públicas são caracterizadas por graus moderados de distribuição hierárquica de autoridade, formalização ou burocracia, baixas medidas de desempenho e comunicação descendente.

A LTf está associada à visão da organização ao inspirar as outras pessoas a comprometerem-se com os objetivos da organização e a motivá-las para o efeito. Na atualidade, os líderes transformacionais vão ganhando sentido no contexto das entidades públicas, perceptível através da representatividade do tema

nas pesquisas sobre o sector público, como são o caso dos trabalhos recentes de Jacobsen (2017), Moon (2016), Bellé (2013), Mokgolo (2010), Voet (2016) e Wang et al. (2016).

Ao nível individual ou dos trabalhadores, salientamos as pesquisas que realçam as relações positivas entre a liderança transformacional e o desempenho dos trabalhadores (Hentrich, et al., 2016), entre a LO e a satisfação no trabalho (Emery e Barker, 2007; Yang, 2016), entre a LO e o comprometimento dos trabalhadores com o trabalho e a organização (Allen e Meyer, 1990, 1996), entre a LO e a confiança entre seguidores e líderes (Gillespie e Mann, 2000; Podsakoff et al., 1990; Mokgolo et al., 2010), entre a LO e as crenças de auto-eficácia (Felix et al., 2016) e entre a LO e a motivação dos seguidores (House e Shamir, 1993; Trottier et al., 2008; Bellé, 2013). Em suma, estes estudos corroboram a ideia de que os LTfs exercem a sua influência sobre os outros, transformando as atitudes dos seguidores em relação ao líder, à organização e ao trabalho (Wang et al., 2016).

4.2.4. A influência da liderança no planeamento estratégico

Para o elevado nível de implementação do PE é importante que os colaboradores sejam motivados para que se comprometam com os objetivos estratégicos da organização. Para o efeito, a LO é fundamental para a mobilização dos colaboradores na prossecução dos modelos de gestão.

A pesquisa de Voet (2016) revela a importância fundamental dos estilos de liderança para alterar o comprometimento dos colaboradores, através da comunicação e estímulo à participação dos funcionários públicos na implementação de mudanças estratégicas.

Por sua vez, Mokgolo (2010), na pesquisa efetuada na África do Sul, sobre funcionários de nível médio e superior de vários departamentos do sector público nas sedes provinciais, concluiu que a LTf tem uma relação positiva com a aceitação das decisões tomadas pela liderança por parte dos seus subordinados, bem como com o desempenho e satisfação com o trabalho dos funcionários. No mesmo sentido, Wang et al. (2016) concluem que a LTf está positivamente associada à procura de feedback dos seguidores junto dos supervisores.

O trabalho de Moon (2016) concluiu que as dimensões de LO, como elementos moderadores, contribuem para que a diversidade organizacional (raça, sexo, posição no trabalho) esteja positivamente relacionada com o clima e desempenho organizacional. Estas pesquisas salientam três aspetos fundamentais na gestão da mudança organizacional, nomeadamente, a motivação, o comprometimento

e legitimação social das decisões e a confiança que, por sua vez, são fundamentais para a implementação efetiva das orientações estratégicas nas organizações.

Nestes termos, a implementação do PE em organizações do sector público, como projeto de mudança organizacional, pode estar positivamente relacionada com a LTf, entendida como um processo de influência que afeta os seguintes aspetos: a interpretação dos eventos pelos seguidores; a escolha dos objetivos para a organização ou grupo; a organização e coordenação das atividades para o alcance dos objetivos; a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos; a manutenção das relações de cooperação e de espírito de equipa; e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (Cunha et al., 2014; Yukl, 1999).

Por outro lado, a LO viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas, em especial, nas áreas de gestão e na execução eficaz de estratégias organizacionais. Adicionalmente, existe a expectativa de que as organizações (públicas), uma vez forçadas a serem mais estratégicas, adaptem os seus processos internos, entre os quais os estilos de LO, por forma a se ajustarem aos processos e conteúdos da GE.

Os trabalhos de Hansen e Jacobsen (2016) e Polidano (1999) apontam para que as organizações com estilos de liderança autoritária e centralizada estejam em posição desvantajosa para a implementação de decisões estratégicas orientadas para a competitividade e inovação. Assim, a configuração das dimensões do PE nas organizações, sejam estas do sector público ou privado, serão provavelmente influenciadas pelo estilo de LO nelas dominante.

Na esteira de Osborne (2013), a modernização da AP, ao pressionar as organizações deste sector para a definição clara de objetivos, a afetação racional dos recursos, a comunicação e o acompanhamento e avaliação dos resultados, apela para a adoção de estilos de liderança democrática, que estão positivamente relacionados com o comprometimento, mobilização, criatividade e motivação dos membros da organização, a todos os níveis, para o alcance dos objetivos e metas definidas (Bilhim, 2013; Rocha, 2000).

A maioria das pesquisas sobre a LO no sector público indicam o predomínio das dimensões de LTs (Voet, 2016), sendo raras as que apontam no sentido contrário, como é o caso da pesquisa de Wright e Pandey (2009).

Pesquisas centradas nos PVD apontam para o predomínio da liderança autoritária (transacional) nas organizações do sector público, o que constitui a causa principal do reduzido nível de implementação

da GE, quer na vertente do PE, quer na da GPR, como mostram as pesquisas de Ugboro et al. (2011), Wanjala e Rarieya (2014), Huque (2013), Gander (2014), Polidano e Hulme (1999), Pitcher (2003), Simione (2014), Abrahamsson e Nilsson (1995), Nchukwe e Adejuwon (2014), Sulle (2008) e Lacey (1990).

Por exemplo, Nchukwe e Adejuwon (2014) fazem uma retrospectiva sobre a aplicação da GE na Tanzânia e Paquistão, com resultados aquém dos esperados devido à fraca capacidade institucional, em que incluem a LO como dimensão fundamental. O trabalho de Gander (2014) aponta a corrupção, enquanto aspecto contrário à LTf, como elemento central na falta de transparência no processo de gestão das organizações públicas. Polidano e Hulme (1999) assinalam as fraquezas institucionais dos PVD³ para a gestão estratégica, e Sulle (1999), na sua pesquisa na Tanzânia e Gana, assinala as mesmas variáveis para a fraca institucionalização da gestão estratégica. A pesquisa de Lacey (1990) aponta para a inconsistência dos objetivos e a falta de liderança democrática e transparente na gestão de recursos financeiros nas empresas públicas na Tanzânia, Sri Lanka, Egito, República Dominicana, Filipinas e Tunísia. Enquanto Huque (2013) salienta que a boa governação nas empresas públicas é sufocada pela ausência de responsabilização e pela fraca estabilidade política em muitos PVD.

Ugboro, Obeng e Spann (2011) analisam a efetividade do uso do PE como ferramenta de gestão nas agências públicas dos EUA, apontando para a falta de participação dos gestores de topo e delegação dessa responsabilidade para os níveis inferiores como fatores determinantes para a fraca implementação da gestão estratégica. O estudo de Wanjala e Rarieya (2014) aponta no mesmo sentido, considerando que a falta de liderança participativa é o aspecto determinante para a configuração da GE nas escolas no Quênia.

Desta variedade de estudos, podemos concluir que o principal fator que está na base da convergência de resultados (negativos) da implementação da gestão estratégica nos PVD, na esteira do trabalho de Curristine (2005), é a prevalência dos estilos de LTs e autoritária em detrimento da LTf ou democrática.

Os gestores nas organizações públicas estão mais focados na gestão dos inputs e atividades e muito menos em resultados e valores (Curristine et al., 2007), na medida em que se “sentem menos confortáveis” quando o foco organizacional é sobre aspetos que podem ser influenciados por fatores

³ Fazem parte do estudo países como a Malásia, Uganda, Chile, Jamaica, Singapura, Gana, Tanzânia, África do Sul, Quênia, Ruanda, Malawi, Zimbabwe, Zâmbia, Paquistão, Bolívia, Bangladesh, Nepal, etc.

que eles não podem controlar. As pesquisas sugerem que a LTf é fundamental para o sucesso da implementação do PE ou da GE nas organizações públicas. Para o efeito, ela atua na mobilização da motivação dos trabalhadores em torno da visão, objetivos e iniciativas estratégicas, enquanto salvaguarda um ambiente de confiança para a monitorização e avaliação do desempenho dos funcionários e da organização.

Nas análises da GE em relação à LO, no contexto do sector público de Moçambique, destacam-se os trabalhos de Inguane, Gallego-Ayala e Juízo (2013) e Nyakada (2008). Os primeiros estudaram a importância da descentralização para a gestão de recursos hídricos e concluíram que a descentralização dos serviços de gestão de recursos naturais envolve a criação de novas instituições de nível inferior com mandato para implementar e absorver o poder das instituições de nível central. Por sua vez, Nyakada (2008) analisou a ideologia dos Governos de Moçambique e a respetiva modernização da AP, desde o período colonial, tendo notado que a mesma tem sido marcada por modelos híbridos de liderança, designadamente, por padrões patrimoniais, burocráticos e de gestão gerencial, esta última como marca da NGP.

Contudo, atendendo à literatura referida anteriormente, sugerem que a liderança é um fator importante para a configuração do PE nas organizações do sector público, pois está positivamente relacionada com a mudança de comportamento organizacional. A LO é vista como fator crucial para criar um compromisso efetivo (e afetivo) dos colaboradores com a mudança organizacional (Fernandez e Pitts 2007) e, no caso concreto, com a implementação da gestão estratégica na AP de Moçambique. Nesta linha, formulamos a terceira hipótese teórica:

H3: O tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a prática do PE.

4.2.5. O efeito da liderança na cultura organizacional

No geral, os estudos salientam as relações de interdependência que se estabelecem entre a LO e a CO, visto que o líder tem o papel de criar, manter e/ou mudar tipos particulares de CO, ao mesmo tempo que a CO molda os seus pensamentos, sentimentos e respostas do líder (Schein, 1985; Bass e Avolio, 1993; Ogbonna e Harris, 2002).

Apesar desta interdependência, tudo indica que a LO assume um papel determinante na definição do sentido e intensidade da influência da CO. De facto, espera-se que o líder possua a capacidade de

diagnóstico da CO, de modo a entender e a atuar sobre os valores (ou paradigmas) (Rego e Cunha, 2009).

Os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento e o reforço de normas e comportamentos expressos, dentro das fronteiras da CO. As normas da CO mudam em virtude dos aspetos a que os líderes dão mais atenção, da forma como reagem as crises, dos seus modelos de comportamento e do que eles trazem para as suas organizações (Cameron e Quinn, 2006).

Para Bass e Avolio (2004), as características e qualidades de uma CO são ensinadas pela sua liderança e, eventualmente, adotadas pelos seus seguidores. Assim, o reforço da CO, através dos modelos de comportamento, tende a começar no topo da liderança e a ser depois encorajado nos sucessivos níveis inferiores, de modo que os comportamentos dos líderes do nível superior se tornam, então, símbolos da nova CO (Barreto et al., 2012).

A pesquisa de Trice e Beyer (1991) sobrevaloriza o papel dos líderes na manutenção ou mudança da CO, através dos mecanismos primários e secundários. A manutenção é obtida através do reforço e da integração da CO (conciliar as diversas sub-COs), dos ritos de renovação e da redução de conflitos. Por seu turno, a mudança da CO faz-se através das qualidades pessoais do líder (autoconfiança e capacidade de comunicação) e dos ritos de integração (Cunha et al., 2014).

Segundo Barreto et al. (2012: 40), em situações de mudanças recorrentes (marcantes nos tempos atuais), os líderes devem estar atentos ao conservadorismo refletido em crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimoniais impregnados na CO que podem atrapalhar os esforços de mudança organizacional. Assim, os líderes são chamados a mudar os aspetos-chave da CO, para que se garantam as novas direções desejadas pela liderança e pelo conjunto dos membros da organização.

Estas considerações levam-nos a assumir a centralidade da LO (transformacional) no modelo teórico proposto, como sendo aquela variável que atua sobre os valores da organização e mobiliza os seguidores para a visão e estratégia da organização.

Segundo Krishnan (2001), só a LTf, que estimula os seus seguidores para os resultados e valores pretendidos, pode desempenhar eficazmente esse propósito de mudança de forma sustentada. A implementação de novas práticas organizacionais, da mesma forma que o desempenho organizacional, só pode ser conseguido transformando os valores, atitudes e motivações dos seguidores, ou adaptando as práticas de gestão aos valores da CO.

O nosso modelo teórico considera a interação entre a CO e o estilo de liderança que promove valores e princípios básicos das práticas do PE, como condição necessária para a sua institucionalização nas organizações, sejam elas do sector privado ou do sector público. Esta ideia é fundamentada nos estudos de Cameron e Quinn (2006) e Masood et al. (2006), que identificam diferentes estilos de liderança ou modelos de gestão que melhor se adaptam a diferentes perfis de COs.

O processo de mudança das práticas de gestão (do planeamento normativo ou tradicional para o PE) deverá estar positivamente relacionado com a LTf e estilos de CO com valores de flexibilidade e abertura (Cm e Ca). Deste modo, pressupõe-se que a prevalência de COs organizacionais com valores de controlo e rigidez é um obstáculo para a institucionalização dos princípios do PE, na medida em que são incongruentes entre si.

O nosso modelo conceptual estabeleceu uma contingência, a mudança organizacional, que nos permite analisar as condições para a variação do sentido e intensidade da influência duma variável sobre a outra. Assim, o sentido e intensidade da influência entre as duas variáveis devem ser analisados tendo em consideração duas situações antagónicas: a mudança organizacional versus a estabilidade organizacional (status quo).

É sabido que a segunda condição (estabilidade) é apresentada de forma hipotética, pois é consensual que toda e qualquer organização está sujeita a forças desestabilizadoras do status quo, tanto no contexto externo (ambiente geral), como no contexto interno (ambiente da tarefa).

Em contexto de mudança organizacional ou de níveis de turbulência e dinamismo elevado, o peso tende mais para a ação da liderança (transformacional) influenciar a CO do que no sentido inverso. Tal deve-se a estarmos perante uma situação que exige a criação, a manutenção ou mesmo a mudança de tipos particulares de COs organizacionais para adaptação ao contexto (Rego e Cunha, 2009).

Nestas situações, a LO assume maior intensidade de influência sobre a configuração do PE, comparativamente à CO e à RSO, na medida em que, apesar destas duas serem fundamentais neste processo, as capacidades e formas de exercer influência sobre o PE é mediada ou condicionada pelo estilo de liderança prevalecente.

Ao se exigir forte sentido de liderança (diagnóstico e sentido da CO desejada), a configuração das novas práticas de gestão será marcada pela capacidade, ou não, de atuação dos líderes sobre a CO (no sentido de criar, manter ou mudar) e de interiorização e incorporação dos princípios da responsabilidade social

empresarial. Assim, podemos admitir duas situações: uma, caracterizada por altos níveis e frequências das dimensões de LTf, e outra, por baixos níveis e frequências de LTf.

Em situações caracterizadas por altos níveis e frequências de LTf, o estilo de liderança atua de forma que (novos) elementos da CO estejam de acordo com os princípios do PE. O que pode conduzir à institucionalização das práticas de PE (situação ideal), ou à criação de uma situação híbrida, que consiste na coexistência do modelo tradicional de planeamento com certas práticas do PE, numa fase de transição.

Com baixos níveis e frequências de LTf, a CO vigente, antes e durante a introdução das mudanças organizacionais desejadas (novas práticas de gestão, como é o caso do PE), será determinante para a configuração das práticas de liderança que conduzirão os processos de mudança. Assim, o sentido das mudanças desejadas será determinado pelos aspetos estruturais da organização, como a estrutura e a CO, sendo a função criativa da liderança sufocada ou determinada por estas.

Perante uma situação semelhante, a probabilidade de existência de acomodação às práticas vigentes (modelo tradicional) será maior, pois a mesma equivale a uma situação de estabilidade organizacional, em que a CO assume preponderância na configuração das práticas de gestão, balizando, assim, quer os estilos de liderança, quer as práticas de gestão e outros aspetos organizacionais. Assim, formulamos a quarta hipótese teórica:

H4: O tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a CO.

4.2.6. O efeito da liderança na responsabilidade social organizacional

O discurso da sustentabilidade nas sociedades modernas implica que as respetivas organizações enveredem por estratégias com impactos económicos, sociais e ambientais, para as quais contribuem a internalização de valores e princípios de responsabilidade social, a legislação ambiental e as expectativas da sociedade. A efetivação desse percurso requer a articulação e a mobilização de diversos atores, que podem ser garantidas pela liderança (Filippim e Feger, 2008).

Tendo em conta que a sustentabilidade é um imperativo estratégico nas organizações, o que exige o desenvolvimento de lideranças com princípios voltados para a RSO nas suas dimensões ambiental, económica e social (Galpin e Wittington, 2012; Ghaly, 2011), a compreensão das dinâmicas de liderança voltada para as práticas de RSO é fundamental para a explicação do nosso modelo teórico.

Como ilustrámos no capítulo da revisão de literatura sobre a LO, não há consensos sobre as abordagens e estilos de liderança. A literatura mostra que este “campo” é marcado pela abordagem dos traços de personalidade (aspetos de personalidade e inteligência inatas que identificam as características universais do líder), a comportamental (que enfatiza os comportamentos e ações da liderança que não são inatas), a transacional (centrada na produção e condução dos seguidores aos objetivos da organização, esclarecendo as funções e tarefas), a transformacional (a reciprocidade entre líder e seguidor, em que o líder influencia os seus seguidores e é influenciado por eles) e a autêntica (os líderes influenciam significativamente a ética dos seus funcionários e da organização, agregando competências para a sustentabilidade) (Bowditch e Buono, 2002).

Com tantas abordagens e estilos de liderança, o foco consiste em saber quais são as que contribuem para a implementação eficaz da RSO nas organizações. As evidências teóricas, destacadas nos trabalhos de Shuili et al. (2013), Kauzya (2017), Waldman, Siegel e Javidan (2006), Brown, Trevino e Harrison (2005), De Hoogh e Den Hartog (2008), PGNU (2010), Porter e Kramer (2006), Manga e Hollenhorst (2004), Rochlin (2005) e Bossidy e Charan (2002), parecem apontar no sentido de que as LTf, éticas e sustentáveis, estão positivamente associadas com a RSO.

O trabalho de Shuili et al. (2013) vai no sentido de considerar a relevância da LTf na adoção de medidas de RSO, visto que estimula os seguidores a pautarem-se pelas suas expectativas e objetivos organizacionais, e, sendo eticamente altruísta, contribui para influenciar os seus seguidores a adotarem tais medidas dentro da organização.

No mesmo sentido, Kauzya (2017) sublinhou a importância da LTf como fator para a implementação da RSO, mas que é extensiva à LTs e à burocrática nas organizações do sector público. Nesta linha de pensamento, a RSO implicará a necessidade de misturar a LTs e a LTf, visto que a primeira seria necessária para trazer mais eficiência e efetividade à reforma burocrática, e a segunda para promover a criatividade, inovação, cidadania, colaboração, integração, planos orientados para o futuro, criação de parcerias e condução sustentada para resultados e valores. Assim, o DS/RSO vai exigir a coexistência dos três estilos de liderança, mas em graus e níveis diferentes, designadamente:

- Baixos níveis de liderança burocrática, para que haja respeito pelas leis, regras e regulamentos e se evitem mudanças caóticas e má administração;
- Níveis moderados de LTs, de modo a fazer uma utilização eficiente de recursos e evitar perdas/gastos e mau uso dos mesmos;

- Níveis elevados de LTf, como aspeto fundamental para conduzir a mudanças focadas em resultados e valores, nomeadamente, inclusão, igualdade, transparência, responsabilização, justiça, etc.

A integração da sustentabilidade como pilar estratégico das organizações do sector público exige destas uma postura de abertura, transparência, cidadania, parceria, responsabilização e relativa autonomia. A RSO implica uma mudança nas práticas e atitudes, no sentido de se ter um ambiente aberto a novas ideias e inovações.

Nestes termos, a mudança de valores é compatível com o estilo de LTf, em detrimento da liderança burocrática, possibilitando, não só a tradução das orientações em valores, como também a promoção de novas práticas de gestão, como é o caso do PE.

A liderança ética é anunciada pelos trabalhos De Hoogh e Den Hartog (2008) e Brown, Trevino e Harrison (2005), em que os líderes se destacam por serem honestos, confiáveis, justos e apreciáveis e terem elevados padrões morais. As relações pessoais e interpessoais pautam-se por uma conduta baseada em princípios éticos, e os liderados são encorajados a seguir estes princípios nas suas relações e na tomada de decisão dentro da organização. A LO aplicada à RSO é conotada como liderança responsável ou liderança sustentável, que ultrapassa a organizacional, para ser extensiva à sociedade ou a todo o mundo (Pacto Global das Nações Unidas - PGNU, 2010).

A liderança sustentável, segundo o PGNU (2010), vai no sentido de destacar os atributos do líder para mudar a longo prazo o contexto em que está inserido (pessoas, organizações, comunidade e sociedade) no seu trabalho. Segundo o nosso estudo, destacamos os atributos da liderança responsável associados às seis dimensões que operacionalizam o nosso conceito de RSO, anunciadas no capítulo de revisão de literatura, designadamente: colaboradores, ambiente, sociedade, mercado, fornecedores e divulgação. E, segundo o Pacto Global da ONU (2010), seleccionamos os seguintes atributos da responsabilidade do líder responsável:

- As organizações elaboram as estratégias voltadas para a sustentabilidade;
- As organizações buscam a cooperação entre as diferentes áreas, fazendo com que o conceito de sustentabilidade permeie a cultura organizacional nos diversos departamentos da organização;
- As organizações avaliam os riscos e impactos socioambientais relacionados com as questões de sustentabilidade decorrentes das suas atividades;

- As organizações desenvolvem ações de educação de funcionários e liderança para a sustentabilidade;
- As organizações monitorizam e medem o desempenho com base em métricas para gestão da água, energia, emissão de gases de efeito de estufa, poluição e biodiversidade;
- As organizações envolvem e educam os stakeholders e os fornecedores para que eles conheçam as políticas de sustentabilidade da organização;
- As organizações comunicam as suas práticas de sustentabilidade à sociedade.

Assim, o nosso modelo teórico preconiza que a LO tem espaço de manobra para agir em função das dimensões da RSO, o que faz dela o fator determinante para a sua implementação nas organizações do sector público. A implementação da RSO nos PVD, tendo em conta o estágio ou fase em que se encontram, implica a gestão de mudanças e, nesse aspeto, os líderes e os gestores de topo são os agentes de mudança nas organizações em todas as suas dimensões, no sentido de que são eles que têm de influenciar e mobilizar os funcionários e as pessoas em torno da RSO.

Para a definição das atribuições da liderança do PGNU (2010) contribuíram os trabalhos de Porter e Kramer (2006), que advogam que, para uma relação consistente entre a vantagem competitiva e a RSO, a liderança tem o papel de identificar as ações que resultam em oportunidades para a organização e benefícios para a sociedade. Segundo estes autores, é crucial que as iniciativas da RSO estejam integradas nas estratégias das organizações, sendo que a LO tem o papel determinante na implementação dessa agenda, identificando as oportunidades concretas das iniciativas.

Nesse cenário, surge a figura do líder socialmente responsável, que terá de “projetar novos futuros”, trabalhar com públicos externos para construir novas parcerias e novos diálogos, visando os resultados sociais e ambientais, e criar um conjunto de objetivos claros para gerar e manter a tensão criativa face aos desafios técnicos e científicos aparentemente insuperáveis (Manga e Hollenhorst, 2004).

A contribuição de Rochlin (2005) traz uma visão otimista para os países e organizações iniciantes na RSO, como é o caso dos PVD, ao sublinhar que a sua implementação é um processo de longo prazo, pelo que a liderança tem de manter esforços contínuos nessa direção. Assim, não é o estado ou estágios em que se encontram as atividades da RSO que influenciam as ações nos PVD, mas sim como as lideranças se têm esforçado no sentido de encontrar ações inovadoras de RSO, em função dos contextos em que trabalham.

Assim, o líder deve “fazer acontecer” as iniciativas de RSO que, segundo Bossidy e Charan (2002), consistem em escolher outros líderes, estabelecer a visão estratégica e conduzir as operações, tarefas a executar pelo líder e que este não pode delegar. O envolvimento da liderança de topo é fundamental para a agenda da RSO, sendo um exemplo para os funcionários ao apresentar as prioridades da organização, de modo que estes se adaptem aos discursos de cada grupo de stakeholders, e para os líderes ligarem as iniciativas da RSO às operações, com estratégias claras em relação ao ambiente e à sociedade, e as estenderem aos seus clientes e fornecedores, identificando indicadores para a medição do sucesso que antes não eram perceptíveis.

Neste sentido, para a implementação da RSO nas organizações, a liderança deve criar e manter o contexto favorável para obter os resultados esperados nas seguintes dimensões: liderança, comprometimento, comunicação, envolvimento dos stakeholders, suporte de parcerias, desenvolvimento de práticas organizacionais, relato e medição, recompensas e reconhecimento, mudança de ênfase, envolvimento de toda a organização e análise de impacto.

O contexto contemporâneo necessita de organizações responsáveis, que sejam capazes de prosseguir o progresso económico e social de forma global, responsável e sustentável, razão pela qual foi criada a Iniciativa para Lideranças Globalmente Responsáveis (Global Responsible Leadership Initiative), em 2014, em Bruxelas.

O Serviço Público, sendo um ator crítico, precisa, portanto, de sofrer transformações nas suas perspetivas ideológicas e no seu arranjo estrutural, de modo a ser inclusivo, criativo e inovador, aberto, profissional, ético e responsável, para maximizar o resultado dos escassos recursos disponíveis. Essa transformação no Serviço Público, que implica a institucionalização da RSO, terá de ser iniciada e sustentada pela liderança.

Estudos sobre a RSO nas organizações do sector público de Moçambique indicam que está relacionada com as dimensões dos colaboradores e sociedade, o que revela o carácter embrionário do conceito. São iniciativas que se enquadram na política social e atividades filantrópicas, viradas para o combate à situação de precariedade socioeconómica e criação de condições de subsistência das comunidades locais (Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016).

Segundo Idemudia (2011), os contextos dos países africanos não fornecem o ambiente favorável para o desenvolvimento da RSO, visto que nos Ministérios ou instituições equiparadas não foram desenvolvidas as atribuições de facilitar, promover, estimular e monitorizar as iniciativas da RSO. E

fatores históricos e culturais, bem como o fraco desenvolvimento da sociedade civil, são determinantes na explicação do estado embrionário das práticas de RSO.

Segundo o nosso modelo teórico, a institucionalização da RSO, mesmo nos PVD, assume um caráter estratégico, por forma a incorporar os códigos de conduta e valores como os da preservação do ambiente, segurança, defesa do consumidor, qualidade dos produtos, entre outros, e a utilização de múltiplas ferramentas na missão, nos procedimentos administrativos e operacionais das organizações (Lázaro e Gremaud, 2016; Bocquet et al., 2013).

Apesar da Agenda 2030 sobre o desenvolvimento sustentável ter sido assumida pelos Governos, inclusive o de Moçambique, a sua prática nos PVD ainda é embrionária. A RSO comporta três vertentes, a social, a económica e a ambiental, e se alguma delas não se encontra representada, então estaremos apenas a falar de meras políticas sociais e filantrópicas das organizações (Karam e Jamali, 2016; Mutti et al., 2012; Kirat, 2015).

O nosso modelo teórico preconiza que os fenómenos organizacionais dependem, em primeiro plano, da liderança, e, neste sentido, as condições e estádios das iniciativas da RSO no contexto dos PVD e, em particular, nos países africanos, estão relacionados com os respetivos estilos de liderança, que podem ser, ou não, potenciais elementos para a institucionalização da RSO na estratégia da organização no médio e longo prazos. Deste modo, formulamos a quinta hipótese teórica:

H5: O tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a RSO.

4.2.7. A influência conjunta das três condições no planeamento estratégico

A literatura usada para fundamentar as hipóteses 1 a 5 evidencia os efeitos da implementação das variáveis isoladamente sobre o resultado, o que nos permite saber como cada prática influencia a ocorrência da elevada ou reduzida implementação do PE. Agora, colocamos o foco do nosso interesse na forma como as três variáveis independentes (CO, LO e RSO) se combinam para originar um nível elevado ou reduzido do resultado nas organizações públicas, segundo a causalidade complexa (Woodside, 2014).

Na perspetiva desta teoria, a causalidade é complexa porque os resultados são determinados por múltiplas causas. O efeito combinado destas causas não é aditivo e poderá ser menor ou maior do que a soma das partes, uma vez que as causas se podem reforçar ou anular mutuamente (conceito de emergência) (Woodside, 2014).

Das hipóteses formuladas anteriormente podemos deduzir que a implementação conjunta da CO, LO e RSO resulta em várias configurações que influenciam o nível do PE nas organizações públicas. Mas não encontramos pesquisas que nos mostram os efeitos da implementação conjunta das três variáveis para o resultado que se pretende, de forma a saber se elas se reforçam ou anulam mutuamente, ou se produzem resultados mistos.

Assim, para formularmos a sexta hipótese teórica, na esteira de Oliveira (2016), optamos pelos princípios da causalidade complexa de Woodside (2014), para ver se as três variáveis estão presentes nas EIPMs para os mesmos níveis de PE, ou se as configurações variam de empresa para empresa.

O primeiro princípio remete-nos para a causalidade conjuntural, no sentido de que as causas (condições) raramente atuam isoladamente, o que pressupõe que as condições suficientes para um determinado resultado correspondem à configuração de condições.

Uma condição pode ser necessária, mas raramente pode ser suficiente para atingir os resultados desejados, o que exige a sua combinação com outras condições adicionais. Neste sentido, a causalidade conjuntural leva-nos a considerar que os resultados são determinados por múltiplas causas (condições).

A literatura mostra que a LO é o elemento motriz que influencia todos os fenómenos organizacionais, de modo que esta variável poderia ser suficiente para explicar o resultado (os níveis de manifestação do PE). Mas, segundo este princípio, a LO pode ser necessária, mas não suficiente para se atingir os elevados ou reduzidos níveis de manifestação do PE nas EIPM, uma vez que ela será determinada pelas combinações da CO e RSO.

O segundo princípio preconiza que existe uma fórmula (receita) que estabelece as condições simples suficientes para se alcançar os resultados desejados (Woodside, 2014). Neste sentido, existe uma receita causal da configuração das condições (CO, LO, e RSO) que permitirá o alcance do resultado (níveis do PE) desejado.

O terceiro princípio, a causalidade da equifinalidade, ao afirmar que o caminho suficiente pode não ser necessário para alcançar o resultado, vai no sentido de que existem vários caminhos para alcançar o mesmo resultado, do mesmo modo que existem várias configurações entre CO, LO e RSO que conduzem ao mesmo resultado (PE).

O quarto princípio, a assimetria causal, estabelece que as receitas que indicam um determinado resultado (por exemplo, altos níveis de manifestação do PE) são únicas e não servem para a explicação do

resultado oposto (baixos níveis de manifestação do PE). Assim, as configurações que conduzem ao resultado num nível e sentido, não serão as mesmas que conduzem a níveis e sentidos opostos. Pelo que as configurações entre a LO, RSO e CO que conduzem a altos níveis de manifestação de PE, não devem ser usadas para os resultados que conduzem a baixos níveis de manifestação do PE.

O quinto princípio, a multifinalidade causal (Grofman e Schneider, 2009), preconiza que um elemento individual pode contribuir positiva ou negativamente para um determinado resultado, dependendo da presença ou ausência de outros elementos na receita (Woodside, 2014), o que significa que a implementação, ou não, ou a reduzida implementação da RSO poderá contribuir para uma elevada manifestação do PE dependendo da presença ou ausência de LO e CO.

A aplicação de uma determinada receita (fórmula), que tenha, por exemplo, gerado elevados resultados para a maioria das empresas públicas, não produz necessariamente os mesmos resultados em todos os contextos, podendo apresentar resultados diferentes, ou de diferentes magnitudes, noutros casos, existindo provavelmente algumas exceções em que se traduza em baixos resultados.

A implementação, ou a não implementação, de uma determinada condição contribui para o elevado (ou reduzido) desempenho do PE dependendo da configuração de práticas em que se encontra. Assim, formulamos as seguintes hipóteses:

H6a: As combinações entre as condições da LO, CO e RSO nas EIPMs concorrem para a prática do PE;

H6b: As combinações entre as condições da LO, CO e RSO que concorrem para a prática elevada de PE são diferentes das que concorrem para a reduzida prática do PE nas EIPMs.

V. Metodologia de Investigação

5.1. Estratégia de investigação

Numa primeira fase, o presente estudo visa caracterizar o PE (variável dependente) e a CO, LO e RSO (variáveis independentes) vigentes nas EIPMs. Posteriormente, o trabalho analisa os efeitos individuais e conjuntos das variáveis independentes no comportamento da variável dependente, bem como o efeito da LO na CO e RSO das EIPMs.

A dimensão descritiva da pesquisa permite a caracterização das variáveis em função das suas frequências em termos das médias, ao passo que a dimensão inferencial ou correlacional leva-nos a calcular o grau e o sentido da associação entre as variáveis consideradas para análise, assim como o poder explicativo das correlações (Fortin, 2009).

Na literatura científica, na esteira de Chandler (1962), proliferam estudos em que a estratégia empresarial surge como variável dependente, relativamente a aspetos organizacionais como a LO, CO e RSO. Assim sendo, a opção nesta pesquisa, em que consideramos o PE como variável dependente em relação a outras variáveis, tem meramente a ver com a nossa opção metodológica, e não deve ser encarada como uma verdade epistemológica.

Face aos objetivos definidos, é assumido que as características das EIPMs podem ser mensuradas através de métodos objetivos. Como perspetiva de investigação, usámos o método do inquérito (survey) como forma de identificar as frequências e, consequentemente, os níveis de manifestação das dimensões que configuram as condições e os resultados utilizados nesta pesquisa.

5.1.1. A aplicação do método quantitativo na pesquisa

O método de investigação é uma formalização do percurso intencionalmente ajustado ao objeto de estudo para direcionar a investigação para o seu objetivo. Segundo a literatura científica, os métodos de investigação são classificados de acordo com os critérios dos procedimentos científicos quanto à: generalização (nomotético, ideográfico, estudo de caso e comparativo); concentração no objeto de estudo (experimental e clínico); obtenção e tratamento de dados (quantitativo e qualitativo); e quadros de referência (compreensivo, funcional, dialético e estrutural) (Pardal e Lopes, 2011).

A nossa investigação foca-se no aspeto da obtenção e tratamento de dados, que consiste nos métodos quantitativos e qualitativo, que muitas vezes são considerados opostos, mas que, na prática, podem ser complementares na mesma pesquisa (Fortin, 2009). O método quantitativo, também conhecido por experimental, científico e positivista, privilegia o recurso a instrumentos de análise estatística. Enquanto o qualitativo, também categorizado por naturalista, etnográfico, interpretativo, descritivo, construtivista e observação participante, privilegia o caso singular e operações que não impliquem quantificação e medida (Pardal e Lopes, 2011).

No presente trabalho, a questão de pesquisa determinou as opções metodológicas. O nosso trabalho visa encontrar o encadeamento de condições que permitem a elevada ou reduzida implementação do PE nas organizações. Esta perspetiva induz no sentido de procurar no objeto a relação de causa-efeito (quantitativo/positivismo) que pressupõe a existência de regularidades no fenómeno social e a possibilidade de deteção de indicadores objetivos que as expressem (Pardal e Lopes, 2011).

A abordagem quantitativa ou positivista (da sociologia) acredita na produção de conhecimento acerca da sociedade com base em provas empíricas retiradas da observação, da comparação e da experimentação. Estas considerações vão ao encontro dos instrumentos de recolha (survey) e tratamento de dados (SPSS e fsQCA) utilizados na nossa pesquisa. Estes instrumentos de investigação conduzem-nos, assim, mais para uma abordagem quantitativa do que qualitativa, apesar da utilização do fsQCA nos afastar das generalizações dos resultados da investigação.

Assim, a perspetiva quantitativa é marcada na nossa pesquisa pela utilização da técnica de recolha de dados, através de um questionário autoadministrado, que nos coloca como autores independentes face à realidade observada (as organizações), assim como pela utilização do SPSS e fsQCA no tratamento de dados, que nos direciona para um posicionamento objetivo na interpretação dos resultados.

5.2. Definição da população e da amostra

5.2.1. Universo e a amostra do estudo

Um universo bem definido pressupõe que seja passível de uma interpretação unívoca e que se manifeste liberto de imprecisões (Pardal e Lopes, 2011). Um universo mal caracterizado, incompleto, impreciso e de interpretação ambígua, só pode permitir a construção de uma amostra que conduza a conclusões viciadas e enganosas.

Assim, o universo (população) de estudo diz respeito à totalidade das EIPM, como “pessoas coletivas de direito público, dotadas de órgãos e património próprios, com autonomia administrativa e financeira ou, em casos excepcionais, dotadas apenas de autonomia administrativa (...) e que funcionam de acordo com os princípios de gestão” (Araújo, 2013, pp. 35-36). Isto significa que todas as organizações que fazem parte do universo de estudo referem-se a Empresas públicas e Institutos públicos que gozam de autonomia patrimonial, financeira e administrativa. Assim, os organismos que fazem parte do nosso universo são entidades em que o Estado tem a hegemonia na sua gestão, pelo que excluimos da pesquisa as empresas participadas pelo Estado. De acordo com os dados disponíveis pelo IGEP (2019), a população das EIPMs era constituída por 20 empresas públicas e 10 Institutos Públicos, à data de junho de 2019.

Caraterizado o universo, há que efetuar as operações – amostragem – que permitam reter as caraterísticas o mais próximas possível do primeiro. E, segundo os nossos recursos (temporais e financeiros), não era possível reunir informações sobre cada uma das unidades que a compõem. O que nos levou a constituir uma amostra não representativa, mas com as caraterísticas da população (Quivy e Campenhoudt, 2013). Para o efeito, adotamos uma amostra não probabilística e intencional (por conveniência).

O primeiro critério da seleção da amostra foi o facto das EIPMs terem representatividade nacional, o que foi importante para a análise da dimensão cultural nas práticas de gestão, tendo em conta a natureza multiétnica e sociocultural do respetivo contexto geográfico. Apesar das EIPMs serem dos quatro sectores de atividade, escolhemos, como segundo critério, que as mesmas tivessem como foco ou campos estratégicos a rendibilidade dos ativos e a melhoria da qualidade dos serviços e produtos. O terceiro critério diz respeito à exposição das EIPMs a ambientes externos que exigem atividades de monitorização e adaptação constantes. E o quarto reside no facto das EIPMs terem passado, recentemente, por processos de reestruturação da gestão, através de eleições de novos órgãos sociais e novas orientações estratégicas. Deste modo, a amostra diz respeito às EIPMs orientadas para a criatividade, inovação e flexibilização dos processos, com vista a desempenhos organizacionais superiores e sustentáveis.

Em função destes critérios, a nossa população-alvo reduziu-se para 20 EIPM que foram objeto de contacto para participarem neste estudo. Tendo em consideração as respostas recebidas, a nossa amostra de conveniência é constituída por 15 EIPMs, subdividida em 12 empresas públicas, 1 instituição da

administração indireta do Estado (AT) e 2 Institutos públicos (INSS e INATTER), o que corresponde a uma taxa de cobertura de 75% da população-alvo e 50% da população total.

A distribuição da amostra pelos quatro sectores de atividade⁴ é a seguinte:

1. Financeiro: Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), Empresa Moçambicana de Seguros (EMOSE), Autoridade Tributária de Moçambique (AT) e Banco de Moçambique (BM);
2. Comunicações: Telecomunicações de Moçambique (TDM), Moçambique Celular (Mcel)⁵ e Correios de Moçambique (CTT);
3. Transportes: Linhas Áreas de Moçambique (LAM), Empresa dos Aeroportos de Moçambique (EAM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e Instituto Nacional dos Transportes Terrestres (INATTER);
4. Recursos: Eletricidade de Moçambique (EDM), Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de ÁGUA (FIPAG), Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH) e Petróleos de Moçambique (PETROMOC).

Em termos de caracterização da amostra, importa referir que as EIPMs têm, em média, mais de mil funcionários a nível nacional, pelo que se enquadram nas médias e grandes organizações. Não nos foi possível caracterizar a nossa amostra em termos financeiros, em função do orçamento disponível para cada EIPM, visto que esta matéria é do foro sigiloso, segundo os intervenientes. Contudo, tudo indica que as EIPMs devam ter um orçamento superior ao padrão vigente noutras organizações do sector público. Na ocasião, tivemos a informação oficial de uma EIPM com um orçamento para o ano de 2019 acima de 15 mil milhões de Meticais (cerca de 200 milhões de euros), valor muito acima de muitas instituições públicas.

Em linhas gerais, os casos da amostra enquadram-se nas organizações estratégicas do Estado, em que os respetivos desempenhos influenciam as variáveis macroeconómicas do país, razão que foi a principal motivação para a escolha destas organizações como a amostra da pesquisa.

⁴ A distribuição das unidades pelos sectores segue o critério do Ministério da Economia e Finanças de Moçambique.

⁵ A fusão entre as empresas Telecomunicações de Moçambique (TDM) e Moçambique Celular (Mcel), dando origem à empresa TMCL, foi concluída em dezembro de 2018, altura em que foram criadas as condições para a junção das duas instituições nas áreas de recursos humanos, infraestruturas, sistema comercial e vendas e sistemas tecnológicos e de informática.

5.2.2. Respondentes do questionário

Para obter os dados sobre as condições e o resultado das EIPMs foi necessário inquirir elementos do seu quadro, ainda que o objeto de estudo seja a própria empresa, e não o seu pessoal (Quivy e Campenhoudt, 2013). Em relação aos respondentes-chave do questionário, tivemos em consideração que os conceitos analisados são mensurados através de escalas preenchidas por autoavaliação.

Inicialmente, estava previsto ter cinco respondentes em cada EIPM da amostra, como forma de minimizar a tendência de construção de uma imagem da organização através de apenas uma pessoa inquirida (gestor de topo). Por isso, alargámos o âmbito de aplicação dos questionários aos colaboradores de nível operacional, com o pressuposto de que a posição dos inquiridos na estrutura organizacional podia influenciar a caracterização das dimensões das variáveis consideradas na pesquisa. Contudo, as partes do questionário relacionadas com a RSO e o PE foram respondidas apenas por um elemento da organização, na medida em que os itens para avaliar as respetivas matérias são dados relativos aos objetivos, e por existirem documentos para a confirmação das respostas como, por exemplo, o PE da organização.

Os respondentes-alvo são gestores de topo (Diretores gerais, Diretores nacionais, Diretores de serviços, Diretores provinciais) e técnicos superiores, com mais de 3 anos de antiguidade e, de preferência, com conhecimento dos modelos de gestão da organização. As questões sobre o PE e a RSO foram colocadas exclusivamente aos gestores de topo, que também responderam às demais questões sobre as temáticas da LO e da CO. Em todas as organizações, responderam os diretores provinciais e/ou nacionais e técnicos superiores do sector de planificação e estratégia ou recursos humanos, com larga experiência de trabalho na empresa.

Os dados acerca das 15 entidades que fazem parte deste estudo resultam das respostas de 51 inquiridos provenientes da seguinte distribuição: duas organizações com cinco inquiridos cada; duas organizações com quatro inquiridos cada; e 11 organizações com três inquiridos cada.

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos inquiridos pela posição ocupada na organização e pelo sector de atividade da empresa. Globalmente, os inquiridos distribuem-se de forma relativamente homogénea pelos quatro sectores, sendo que o sector dos recursos representa 29,4% dos inquiridos, ao passo que o sector das comunicações representa 21,6% da amostra. Em relação à posição ocupada, 29,4% dos inquiridos são gestores de topo, 35,3% estão em posições de chefia intermédia e na mesma percentagem

estão os do nível operacional. Em todos os sectores, com exceção dos recursos, o número de inquiridos ocupando posições de chefia é superior relativamente aos operacionais.

Tabela 2. Distribuição dos inquiridos por sector de atividade e posição ocupada

Sector de atividade	Posição ocupada			Total
	Gestor de topo	Chefe Intermédio	Operacional	
Financeiro	3	7	3	13
				25,49%
Comunicações	3	6	2	11
				21,57%
Transportes	4	5	3	12
				23,53%
Recursos	5	0	10	15
				29,41%
Total	15	18	18	51
	29,41%	35,29%	35,29%	100,00%

Outras variáveis sociodemográficas, que servem de base para o enquadramento da análise que se pretende efetuar, são a idade, a antiguidade e as habilitações académicas dos inquiridos.

O nível académico é importante para os indivíduos interpretarem a realidade (organizacional) que os rodeia e em que vivem, da mesma maneira que os habilita para a orientação discursiva em torno dos modelos de liderança e formas organizacionais. Os dados sobre o nível académico dos inquiridos mostram que 48 funcionários são licenciados, dois tinham um mestrado e apenas um inquirido tinha um bacharelato (Tabela 3). Assim, a amostra é constituída por indivíduos com formação superior que, direta ou indiretamente, têm uma ideia ou conhecimento sobre as tendências atuais, que caracterizam os discursos em torno dos mesmos assuntos, o que pode, até certo ponto, influenciar os discursos de forma consciente e voluntarista. Por outro lado, dois terços dos inquiridos são do sexo masculino.

Tabela 3. Distribuição dos inquiridos por sexo e habilitações literárias

Habilitações literárias	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Bacharelato	1	0	1 1,96%
Licenciatura	16	32	48 94,12%
Mestrado	0	2	2 3,92%
Total	17 33,33%	34 66,67%	51 100,00%

Os dados da Tabela 4 mostram que 65% dos inquiridos estão acima dos 40 anos, contra 35% com idade igual ou inferior a 40 anos de idade. Dos funcionários com idade superior a 40 anos (33 inquiridos), cerca de 90,9% (30 inquiridos) encontravam-se a trabalhar no sector há mais de 8 anos.

Em relação aos que têm 40 anos ou menos (18 inquiridos), cerca de 83,3% (15 inquiridos) estavam a trabalhar no sector há menos de 7 anos. Estes dados são reveladores da existência de um significativo contingente de indivíduos com larga experiência de trabalho, o que pode ser um indicador da consolidação das normas e valores dominantes das respetivas organizações.

O tempo de serviço, aliado à idade dos funcionários, são fatores importantes para os níveis de socialização dos indivíduos, no que diz respeito às regras, normas e valores organizacionais. Por outro lado, poderemos estar diante de um universo de colaboradores com condições objetivas para um nível elevado de integração nos processos e práticas já institucionalizadas. Isto pode servir de elemento moderador na aceitação, ou não, das mudanças organizacionais, no que diz respeito a novos valores, processos e práticas de gestão. A antiguidade ganha relevância analítica, na medida em que pode assumir funções de catalisador ou inibidor de mudança organizacional, ou fator de influência da identidade profissional.

A categoria dos colaboradores mais “jovens” é transportadora de novas ideias e vivências, cuja transposição para o contexto de trabalho vai depender do nível de consolidação dos valores e normas fundadoras da organização que, por natureza, estarão mais enraizadas e serão transmitidas pelos trabalhadores mais “velhos”. Deste modo, espera-se que exista uma relativa variação na forma de perceber ou avaliar os perfis culturais, liderança, RSO e práticas de gestão, entre os trabalhadores mais “novos” e mais “antigos”. Por exemplo, a antiguidade tem sido analisada como uma variável no estudo do comprometimento e identidade profissional (Cohen e Lowenberg, 1990).

O nível de comprometimento do trabalhador com a organização pode indicar o grau de assimilação dos valores dominantes da empresa. Os colaboradores mais “antigos” têm a tendência de reconhecer e valorizar as dimensões culturais que marcaram o início ou a fundação da empresa, ao contrário dos mais “novos” que, muitas vezes, assumem os novos valores de carácter relativamente mais inovador, propagandeados por outros agentes de socialização, como as universidades e outros sectores de atividade.

Tabela 4. Idade e tempo de serviço dos inquiridos

Idade dos inquiridos (em anos)	Anos de serviço (em anos)				Total
	<= 3	4 a 7	8 a 10	>= 11	
< 30	2	0	0	0	2
					3,90%
30-40	4	9	3	0	16
					31,40%
41-50	0	3	22	0	25
					49,00%
> 50	0	0	5	3	8
					15,70%
Total	6	12	30	3	51
					100,00%

5.3. Recolha de Dados

5.3.1. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados baseou-se no questionário preparado a partir da literatura (Tabela 1 e Anexo II). Adicionalmente, usámos uma técnica secundária de recolha de dados que consistiu na análise documental dos PEs das unidades que fazem parte da amostra deste trabalho.

O questionário, preenchido pelo informante, constitui uma das mais utilizadas técnicas de recolha de dados na investigação sociológica (Almeida e Pinto, 1982). A aplicação do questionário neste estudo, segundo as características do mesmo (modelo de análise e características da amostra) apresenta vantagens, comparativamente a outros instrumentos de recolha de dados, como as entrevistas, análise de conteúdo e análise documental. O questionário permitiu que esta investigação fosse exequível, tendo uma multiplicidade de dados para análise (CO, LO, RSO e PE) e, por não ter de ser respondido de forma

imediate, faculta aos inquiridos a escolha do momento mais adequado para o efeito (Pardal e Lopes, 2011; Quivy e Campenhoudt, 1992, 2013).

Visto que as EIPM da amostra são de representação nacional, o preenchimento e a recolha dos inquéritos decorreram ao longo de um período, em média, de 60 dias, entre junho de 2017 a setembro de 2018, o que não seria possível com outras técnicas de recolha de dados.

5.3.2. Construção do questionário

Para esta pesquisa, foi elaborado um inquérito com questões fechadas, o que teve a vantagem de facilitar a codificação e análise de resultados, composto por quatro secções (CO, LO, RSO e PE). A sua elaboração envolveu cinco etapas, designadamente:

- 1) A revisão da literatura, que permitiu a caracterização das dimensões das variáveis (e as escalas usadas), de modo que as questões do inquérito são o reflexo das dimensões das variáveis LO, CO, RSO e PE. Este caminho teve a vantagem de, em termos de investigação, garantir a ligação da fase de revisão da literatura com os resultados da pesquisa;
- 2) A tradução das secções de LO e de CO do questionário. Esta tradução foi parcial porque tivemos acesso a inquéritos já traduzidos por especialistas portugueses (Ferreira e Martinez, 2013) e, para os devidos efeitos, fizemos algumas alterações de conteúdo para adaptar à realidade moçambicana (back translation);
- 3) A realização do questionário provisório, após a qual foi enviado para os orientadores desta tese, cujas sugestões permitiram depois melhorar quer a sua forma, quer o seu conteúdo;
- 4) A realização do pré-teste do inquérito, que seria necessário que se realizasse nas organizações da amostra. Contudo, assim não aconteceu, porque inicialmente o estudo estava pensado para ser realizado no INSS, de modo que o pré-teste foi realizado no INSS, com recurso a 5 chefes de departamento e com mais de 10 anos de serviço, o que permitiu melhorar as questões imprecisas do inquérito; e
- 5) A validação do questionário final, realizada pelos orientadores, depois de todas as alterações consideradas, e posterior envio para as organizações.

5.3.3. Estrutura do questionário

O questionário foi estruturado em quatro secções, nomeadamente, PE, RSO, LO e CO.

Em relação ao PE, as dimensões consideradas neste estudo foram a formalização, experiência, monitorização, alinhamento dos níveis do plano, centralização/administração, abrangência analítica e orientação. A literatura usada para identificar as perguntas em cada uma das dimensões foi a seguinte: i) formalização – com quatro questões identificadas em Hansen e Jacobsen (2016), Yasai-Ardekania e Haug (1997), Andrews et al. (2017) e Hodgkinson e Hughes (2014); ii) experiência – com duas questões baseadas em Yasai-Ardekania e Haug (1997); iii) monitorização – com três questões suportadas em Yasai-Ardekania e Haug (1997); iv) alinhamento dos níveis do plano – com seis questões e respectivas alíneas identificadas em Hansen e Jacobsen (2016); v) centralização/administração – com cinco questões suportadas em Hansen e Jacobsen (2016), Andrews et al. (2017), Hodgkinson e Hughes (2014), Yasai-Ardekania e Haug (1997) e Ugboro et al. (2011); vi) abrangência analítica – com uma questão com catorze alíneas baseadas em Choonhaklai e Wangkanond (2014), Athiyaman e Robertson (1995), Ramanujam et al. (1986) e Yasai-Ardekania e Haug (1997); vii) e orientação – com duas questões e respectivas alíneas baseadas em Hansen e Jacobsen (2016), Athiyaman e Robertson (1995), Andrews et al. (2017) e Hodgkinson e Hughes (2014).

As questões do inquérito sobre a RSO foram elaboradas e adaptadas tendo como referência as pesquisas de Macêdo et al. (2014), Boubakary (2016) e Lázaro e Gremaud (2016) que, por sua vez, tiveram como base os estudos empíricos de Enderle e Tavis (1998), Schwartz e Carroll (2003) e Zadek (2004). Adicionalmente, a configuração do questionário foi realizada em função dos aspetos da RSO aplicados em estudos realizados no contexto de Moçambique por Kaufmann e Kaufmann (2016). Assim, o questionário contempla uma pergunta exploratória sobre a existência de procedimentos genéricos de RSO e, subsequentemente, uma pergunta com a identificação de vários itens que dizem respeito às dimensões da RSO: colaboradores (12 itens), ambiente (10 itens), sociedade/comunidade (9 itens), mercado/fornecedores (1 item), divulgação (3 itens) e avaliação (2 itens).

Para a recolha de dados sobre a LO e a CO nas EIPMs, recorreremos a duas escalas amplamente utilizadas e validadas em muitas pesquisas e em diversos contextos organizacionais. Referimo-nos ao Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) e ao Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ).

O OCAI é baseado no modelo dos valores contrastantes (Competing Values Framework - CVF), conceptualizado por Quinn e Rohrbaugh (1983), que contempla quatro "tipos" de cultura organizacional: cultura de clã (Cc), cultura adocrática (Ca), cultura burocrática (Cb) e cultura de mercado (Cm). Trata-se de um modelo deliberadamente concebido para ser simples, de modo a facilitar a máxima participação, a todos os níveis de uma organização, de modo que tem sido um dos modelos dominantes na pesquisa quantitativa em muitos países. O OCAI consiste em seis categorias que são objeto de mensuração através de quatro itens, cuja fiabilidade e validade da escala foram estabelecidas ao longo do tempo em diversos estudos, tais como os de Yeung et al. (1991), Cameron e Quinn (1998), Zammuto e Krakower (1991) e Yu e Wu (2009). A Tabela 5 apresenta a distribuição dos itens pelos diferentes tipos de CO.

Tabela 5. Distribuição dos itens na Cultura Organizacional

Categorias avaliadas	Tipos de cultura organizacional			
	Clã (Cc)	Adocrática (Ca)	Burocrática (Cb)	Mercado (Cm)
Características institucionais	1	2	3	4
Liderança institucional	5	6	7	8
Coesão institucional	9	10	11	12
Ênfase estratégica	13	14	15	16
Critério de sucesso	17	18	19	20
Gestão dos colaboradores	21	22	23	24

No que diz respeito à recolha de dados sobre o estilo de LO, aplicámos o MLQ, desenvolvido por Bass e Avolio (2004). Originalmente, o MQL é constituído por 73 questões, mas nesta pesquisa optámos por uma versão reduzida (adaptada e utilizada em pesquisas sobre LO em Portugal) composta por 45 questões que serve, igualmente, o objetivo de permitir que os subordinados avaliem os seus líderes (Santos, 2008).

Apesar de ser um modelo reduzido, não afeta a pesquisa ao nível das dimensões captadas, sendo esta modalidade mais vantajosa, uma vez que torna o instrumento de fácil de manipulação, tanto para o respondente, como para o pesquisador ao nível dos resultados do inquérito. Nesta forma reduzida, o instrumento consegue medir 12 subcategorias que estão associadas aos três estilos de liderança (transacional, transformacional e laissez-faire) e à categoria dos efeitos da liderança (Bass e Avolio, 2004). Na Tabela 6 apresentamos a arrumação dos itens pelas várias categorias e subcategorias.

Tabela 6. Distribuição dos itens do MLQ

Categorias	Subcategorias	Itens medidos
Liderança transformacional	Atributos da influência idealizada (AII)	10, 18, 21 e 25 6,
	Comportamentos da influência idealizada (CII)	14, 23 e 34
	Motivação inspiracional (MI)	9, 13, 26 e 36
	Estimulação intelectual (EI)	2, 8, 30 e 32
	Consideração individual (CI)	15, 19, 29 e 31
Liderança transacional	Recompensa contingente (RC)	1, 11, 16 e 35 4,
	Gestão por exceção ativa (GEA)	22, 24 e 27
Liderança laissez-faire	Gestão por exceção passiva (GEP)	3, 12, 17 e 20 5,
	Laissez-faire (LF)	7, 28 e 33
Efeitos da liderança	Satisfação	38 e 41
	Eficácia	37, 40, 43 e 45
	Esforço extra	39, 42 e 44

As questões formuladas medem o grau do PE, RSO, LO e CO nas EIPM, através das dimensões e respetivos indicadores. As opiniões dos respondentes sobre os níveis das dimensões de PE e RSO foram medidas através de escala de ordenação aditiva (presenças e ausências) com 3 itens referentes a N (não), S (sim) e NS/NR (não sabe/não responde).

No caso da LO, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 correspondia a uma avaliação de “nunca” e 5 a uma avaliação de “frequentemente”. Em relação à CO, optámos por uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a uma avaliação de “discordo totalmente” e 7 a uma avaliação de “concordo totalmente”.

A utilização da escala do Likert, em detrimento da *ipsative rating scale* na mensuração da CO, deve-se ao facto da primeira medir o nível das atitudes e expressar a sua opinião, através da soma algébrica dos respetivos indicadores, o que permite comparar com outras pessoas, grupos ou organizações, enquanto a segunda está mais vocacionada para a comparação das pontuações do mesmo indivíduo em diferentes momentos (Cameron e Quinn, 1998).

5.3.4. Disponibilização, acompanhamento e receção dos questionários

A disponibilização do questionário às EIPMs foi antecedida pelo envio de uma carta prévia (Anexo I), a explicar o âmbito do estudo, os prazos e os contactos para responder ao inquérito. Adicionalmente, a carta foi acompanhada de duas cartas institucionais, nomeadamente, uma do Departamento de Ciências Sociais do Instituto Superior de Economia e Gestão, apresentando o estudante, o âmbito e ramo do estudo, e outra do INSS, que funcionou como uma credencial para ter acesso aos dados dos organismos públicos.

Os contactos com as EIPMs foram realizados através das respectivas secretárias, em que deixámos as cartas juntamente com o respetivo protocolo, e mais tarde fomos contactados telefonicamente a comunicar a decisão de participar ou não no estudo.

Deste modo, contactámos (deixámos as cartas) 20 EIPM, das quais recebemos respostas favoráveis de 15 entidades, com a indicação das datas para participarem no estudo. De referir que a maioria dos inquéritos foram respondidos na presença do pesquisador (com marcação prévia de data para o preenchimento). O preenchimento presencial do questionário foi vantajoso por garantir o preenchimento dos mesmos pelas pessoas indicadas para o efeito e por permitir ultrapassar os erros de interpretação das questões dos inquéritos que emergem durante a sua administração.

5.3.5. Análise dos erros inerentes ao questionário

A elaboração e aplicação de um questionário suscita a possibilidade de ocorrência de quatro tipos de erros (Oliveira, 2016; Podsakoff et al., 2003): o erro de amostragem, o erro de cobertura, o erro da não resposta e o erro de medição. O erro de amostragem está associado ao risco de que as conclusões retiradas numa amostra pelo investigador sejam diferentes das conclusões a retirar se a população fosse integralmente sujeita à mesma análise. Conforme foi referido anteriormente, a nossa amostra tem associada uma taxa de cobertura de 75% da população-alvo e 50% da população total, pelo que, de certa forma, o erro de amostragem foi minimizado.

O erro de cobertura resulta do processo de construção da amostra não ter utilizado informação atualizada da população, pelo que alguns elementos/casos poderão ter sido excluídos da seleção de forma involuntária pelo investigador. Para minimizar este risco, socorremo-nos da informação disponibilizada pelo IGEPE, que é a entidade responsável em Moçambique por gerir as participações do Estado em empresas (ver secção 2.1. deste Capítulo).

O erro da não resposta existe quando as características dos inquiridos que preencheram o questionário são diferentes das características daqueles inquiridos que não participaram no estudo. No presente trabalho, tivemos quinze EIPMs que participaram no estudo e cinco entidades que não participaram. Na maioria das EIPMs a que tivemos acesso favorável, marcámos antecipadamente o contacto e tivemos uma audiência com os superiores hierárquicos que, dessa forma, aceitaram participar do estudo e deram orientações para que os níveis inferiores indicassem os funcionários para o preenchimento dos inquéritos. Em relação às cinco EIPM das quais não tivemos resposta favorável para a realização do estudo, não tivemos espaço para a realização de audiências com os gestores de topo, apesar de termos feito o contacto inicial e insistido duas vezes. A não participação no estudo deve-se, principalmente, a:

- Inexistência de redes de relações interpessoais com os gestores de topo para garantir o acesso à organização;
- Elaboração de inquéritos demasiado longos, com quatro secções, o que desencorajou a participação no estudo;
- Questões burocráticas, pois o acesso a informação nos Institutos públicos depende do parecer favorável dos gestores de topo (Ministério), o que implica que a solicitação de participação no estudo tenha “percorrido” muitos níveis hierárquicos e demorado muito tempo nesse processo, acabando por se perder no “trajeto”.

As cinco EIPM que não participaram neste estudo foram as seguintes: Instituto dos Petróleos; Instituto Nacional de Tecnologia, Inovação e Serviços; Instituto Nacional de Investigação Pesqueira; Instituto Nacional do Mar e Fronteiras; e Instituto Nacional de Minas. A ausência de resposta destas cinco entidades, que são Institutos Públicos que têm em comum o facto de terem autonomia administrativa, mas não autonomia financeira – dependem do Orçamento do Estado para o seu funcionamento – pode, de certa forma, enviesar as conclusões retiradas a partir dos resultados deste trabalho. Por exemplo, na área da RSO, os não respondentes fazem parte do sector dos recursos que, por sinal, é aquele que está mais na vanguarda da implementação do RSO em Moçambique. De qualquer forma, este estudo é de carácter exploratório, baseado numa amostra de conveniência, pelo que assumimos que os resultados obtidos poderiam divergir caso estivéssemos a analisar integralmente a população.

Por último, o erro de medição está associado ao método de obtenção de dados, que pode fazer com que as respostas dos inquiridos sejam inexatas, pouco rigorosas ou de difícil comparação com o restante universo da amostra. O Common method variance (CVM) está relacionado com o erro de medição, que

pode ser minimizado ou totalmente eliminado recorrendo a determinados procedimentos durante a fase de conceção e implementação do estudo que, conjugados com outros relativos à fase de seguimento do questionário, também contribuirão para a diminuição deste tipo de erro (Oliveira, 2016). Para a sua redução a níveis aceitáveis, o nosso trabalho adotou alguns procedimentos, que fazem parte do rol dos apresentados por Oliveira (2016) e Podsakoff et al. (2003), nomeadamente:

- Redação das questões: questões curtas, sem redundâncias; utilizar frases completas; evitar medidas vagas e ambíguas; escala de avaliação com o mesmo número de categorias; categorias mutuamente exclusivas; evitar enviesar (influenciar) as respostas e misturar a ordem das questões;
- Construção do questionário: agrupar as questões com componentes semelhantes; manter a simplicidade, regularidade, simetria e formato coerente para facilitar as respostas; numeração das questões simples e consecutiva, do princípio ao fim do questionário; e separação nítida das questões;
- Implementação e seguimento dos questionários: personalizar os contactos; estabelecer o procedimento para responder às questões dos respondentes; implementar um sistema para controlar o progresso das respostas;
- Confiança: questionário patrocinado por autoridades legítimas e respeitadas (INSS e ISEG); realçar a importância de responder ao questionário; a garantia do anonimato das respostas; e a informação de que não existem respostas certas ou erradas.

5.4. Análise e tratamento de dados

A análise e tratamento de dados baseou-se em modelos estatísticos desenvolvidos a partir do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) e do fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), por serem coerentes com os objetivos específicos de estudo, a dimensão e o tipo de amostra, o modelo de análise e o estudo das configurações sobre condições causais, em função dos objetivos da pesquisa.

5.4.1. Avaliação das escalas e cálculo do valor dos construtos da liderança e cultura organizacional

As escalas usadas devem ser teórica e estatisticamente fundamentadas, o que acontece no nosso caso com os instrumentos usados para medir os construtos da LO e da CO. Relativamente à LO, o modelo MLQ foi desenvolvido com base nos resultados de pesquisas sucessivas, que providenciaram evidências preliminares sobre a validade do construto, como são os casos de Antonakis et al. (2003), Bass e Avolio (2004), Brodbeck et al. (2000), Koopman et al. (1999), Brown e Lord (2001), Pawar e Eastman (1997) e Zaccaro e Klimoski (2001). Para a CO, as bases teóricas do modelo dos valores contrastantes foram desenvolvidas por Quinn e Rohrbaugh (1983) que, posteriormente, foi amplamente utilizado e teoricamente validado como instrumento de recolha de informação sobre os valores de cultura dominantes nas organizações por Deshpandè e Farle (2007), Deshpandè e Webster (1989), Zummuto e Krakower (1991) e Quinn e McGrath (1985).

O questionário é um método de recolha de dados que é reconhecido como um instrumento prático e económico, nas várias áreas de pesquisa, para aquisição de informações sobre os comportamentos, atitudes, opiniões e preferências. Para o efeito, é importante avaliar se os instrumentos utilizados na pesquisa conseguem inferir ou medir aquilo a que realmente se propõem, conferindo relevância para a pesquisa, razão pela qual é importante a análise da confiabilidade e, consequentemente, a validação dos questionários (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

A validade de um estudo engloba a adequação dos instrumentos usados, o rigor da análise empírica realizada e as possíveis generalizações dos resultados obtidos (Saunders et al., 2019). Neste contexto, a validade incorpora a avaliação de em que medida a escala usada representa o conceito pretendido, isto é, se a escala é válida para medir o que é suposto medir – validade da mensuração. A este propósito, Saunders et al. (2019) refere que a validade da mensuração se subdivide em validade do conteúdo e validade do conceito (incorpora a validade discriminante e a validade convergente).

Em relação à validade do conteúdo, esta foi assegurada pela revisão da literatura e de acordo com o descrito na seção 3.3 deste Capítulo. Desta forma, procurámos que as escalas utilizadas no estudo reflitam a amplitude do domínio específico pretendido do tópico em análise.

A validade discriminante mede a capacidade da escala de um conceito não estar correlacionada com a escala de outro conceito. A validade discriminante é avaliada pelas correlações entre os indicadores do

mesmo construto, comparando com as correlações de indicadores de diferentes construtos, o que foi feito através da ferramenta PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling).

Os índices sintéticos, para além de teoricamente fundamentados, devem ser consistentes internamente. A fiabilidade (confiabilidade - reliability) foi calculada através do Alfa de Cronbach (α), que consiste numa fórmula estatística que pondera o rácio entre a variância total dos indicadores que compreendem o índice e a variância de cada um dos indicadores. Segundo as fórmulas, o α deve variar entre 0 e 1, podendo ser inferior a 0, quando a correlação média entre os itens é negativa. Um α negativo reflete normalmente um erro sério na codificação dos pontos dos itens (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Deste modo, quanto mais elevadas forem as correlações entre os itens, maior será a homogeneidade dos itens e maior será a consistência com que medem a mesma dimensão ou construto teórico. Um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo maior que 0,70, e quanto mais perto de 1 maior é a consistência da escala (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Outros investigadores consideram um α de 0,60 aceitável, desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (Murphy e Davidsholder, 1988). Adicionalmente, um α muito baixo pode refletir a codificação errada de itens ou a mistura de itens de dimensões diferentes, exigindo a reavaliação da base teórica que motivou a construção da escala. Neste sentido, os valores de α devem sempre ser interpretados à luz das características da medida a que se associa, e da população onde essa medida foi observada (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Para a análise da LO e CO, tivemos de transformar os dados fornecidos pelos inquiridos dos 51 indivíduos para as médias das 15 EIPMs, em função do número de inquiridos em cada organização. Assim, na análise econométrica, as variáveis da LO e CO têm como referência os dados médios das 15 EIPMs e não dos 51 indivíduos.

Os três tipos de liderança (LTf, LTs e LLf) são variáveis latentes de segunda ordem, enquanto as dimensões de cada tipo de liderança (AII, CII, MI, EI, CI, RC, GEA, GEP, LF) e os diferentes tipos de cultura (Cc, Cm, Cb e Ca) são variáveis latentes de primeira ordem. Os valores considerados no Capítulo 5.1 e 5.2 para estas variáveis latentes foram apurados com base na média da avaliação dos itens que compõe cada variável em análise. Segundo Hair et al. (2019), uma escala sumária consiste na criação de uma variável única com base na soma ou na média dos itens que constitui a variável latente. O método mais usual de criar a variável única é através da média dos itens (Hair et al., 2019).

5.4.2. Cálculo dos índices sintéticos da responsabilidade social organizacional e do planeamento estratégico

Os conceitos da RSO e PE foram mensurados através de uma escala dicotómica, em que os itens foram avaliados através da ausência (não) ou presença (sim). Assim, o valor assumido numa determinada EIPM para uma determinada dimensão da RSO ou PE resultou da aplicação da seguinte fórmula:

$$Dimensão_{ik} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_N}{N} \quad (1)$$

Em que:

i = EIPM objeto de análise (i = 1, 2, ..., 15 EIPM)

k = dimensão específica avaliada que está incorporada na variável RSO ou PE

x = valor assumido pelo item

n = número de itens que compõe a dimensão avaliada

Em termos de RSO, o valor assumido por cada dimensão foi apurado a partir das seguintes questões:

- Colaborador: 12 itens expressos nas questões 2.1 a 2.12 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- Ambiente: 10 itens expressos nas questões 2.13 a 2.17 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- Sociedade: nove itens expressos nas questões 2.18 a 2.26 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- Fornecedores: um item retirado da questão 2.27 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- Divulgação: três itens indicados na questão 2.28 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- Apresentação: dois itens indicados na questão 2.29 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.

No cálculo de cada dimensão do PE, considerámos as seguintes questões do questionário e respetivos valores a seguir enunciados:

- i. Formalização: 4 itens descritos na questão 1 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- ii. Experiência: uma questão (2.1 do questionário) que engloba cinco opções de resposta. Os itens dessa pergunta foram pontuados da seguinte forma: a=1; b=2; c=3; d=4; e=5.
- iii. Monitorização: uma questão (2.3 do questionário) que engloba cinco opções de resposta. Os itens dessa pergunta foram pontuados da seguinte forma: a=5; b=4; c=3; d=2; e=1.
- iv. Alinhamento: uma questão (3.1 do questionário) que engloba três opções de resposta. Os itens dessa pergunta foram pontuados da seguinte forma: a=0; b=0,5; c=1. Adicionalmente, esta variável engloba cinco questões adicionais (3.2 a 3.6 do questionário) que assume o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- v. (Des)centralização: quatro questões (4.1 a 4.4 do questionário) que englobam cada uma quatro opções de resposta. Atendendo a que esta variável mede o grau em que a administração e divulgação do PE são extensivas aos colaboradores de níveis inferiores, os itens de cada pergunta foram pontuados da seguinte forma: a= 0,25; b=0,5; c=0,75; d=1. Adicionalmente, esta variável engloba uma quinta questão (4.5 do questionário) que assume o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- vi. Abrangência analítica: 12 itens descritos na questão 5.1 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.
- vii. Orientação: sete itens descritos nas questões 6.1 e 6.2 do questionário, em que foi atribuído o valor 1 em caso de resposta afirmativa e 0 em caso de resposta negativa.

Em termos globais, e tendo em consideração a equação 1 acima, o valor assumido pela dimensão k da variável latente RSO ou PE na EIPM i pode estar compreendido entre 0 e 1.

As variáveis latentes RSO e PE são formativas, isto é, as dimensões de cada variável formam a variável latente e, por isso, são vistas como um índice em que os itens são a causa do score da variável latente (Hair et al., 2019). Neste contexto, o índice sintético da variável latente RSO foi determinado a partir da seguinte equação:

$$RSO_i = Dimensão_{i1} + Dimensão_{i2} + \dots + Dimensão_{ij} \quad (2)$$

Em que:

i = EIPM objeto de análise ($i = 1, 2, \dots, 15$ EIPM)

j = score da dimensão específica da RSO determinado na equação 1. Assim, $j=1$ significa colaboradores, $j=2$ significa ambiente, $j=3$ significa sociedade, $j=4$ significa fornecedor/mercado, $j=5$ significa divulgação e $j=6$ significa avaliação.

No caso da variável latente PE, o índice sintético foi determinado a partir da seguinte equação:

$$PE_i = Dimensão_{i1} + Dimensão_{i2} + \dots + Dimensão_{im} \quad (3)$$

Em que:

i = EIPM objeto de análise ($i = 1, 2, \dots, 15$ EIPM)

m = score da dimensão específica do PE determinado na equação 1. Assim, $m=1$ significa formalização, $m=2$ significa experiência, $m=3$ significa monitorização, $m=4$ significa alinhamento dos níveis do plano, $m=5$ significa centralização, $m=6$ significa abrangência analítica e $m=7$ significa orientação.

O score do índice sintético em cada EIPM da RSO ficará compreendido entre 0 e 6 e no caso do PE entre 0 e 7.

5.4.3. A aplicação do fsQCA

O objetivo central do estudo visa compreender a influência da LO, CO e RSO no PE das EIPMs. A dimensão da nossa amostra é composta por 15 casos (organizações), o que limita a escolha de outras técnicas de análise de dados apropriadas ao âmbito da presente dissertação (e.g., o modelo de equações estruturais). O método Qualitative Comparative Analysis (QCA) pode ser utilizado em estudos que incidam sobre a relação entre variáveis – as condições e os resultados –, num contexto em que o(a) investigador(a) tem um conjunto de dados entre 3 e 250 casos (Ragin, 2008; Rihoux e Ragin, 2009).

O fsQCA é uma das quatro técnicas da análise qualitativa comparativa (QCA) – Qualitative Comparative Analysis, em inglês – que consiste em encontrar configurações de condições suficientes e necessárias para a ocorrência de um determinado resultado (Ragin, 2008). Assim, encontramos mais três técnicas específicas de análise de dados, designadamente, a crQCA (crisp-set QCA), a mvQCA (multivalued QCA) e atQCA (temporal QCA). Segundo Schneider e Wagemann (2012), o QCA

compreende quatro técnicas, a saber: i) crisp-set QCA, ii) fsQCA, iii) multivalued QCA, e iv) temporal QCA. Esta última técnica é aplicada às duas primeiras e toma em consideração a dimensão temporal na ocorrência das condições causais para o resultado. As diferenças entre as três primeiras técnicas residem na forma de tratamento das variáveis (condições e resultados) e na definição dos limites para a calibração (Schneider e Wagemann, 2012).

Na presente dissertação, optámos por utilizar a técnica do fsQCA. Tal deve-se ao facto de os objetos de estudo terem níveis diferenciados de participação num certo conjunto, algo que poderá ser útil num contexto complexo, em que se procura compreender o grau de pertença dos elementos ao conjunto. Assim, o elemento-chave na técnica do fsQCA é medir os casos observados atendendo ao seu grau de pertença, estabelecendo categorias qualitativas que ficam balizadas entre 0 e 1. Neste estudo, usámos três categorias para agrupar os dados originais: exclusão do caso do conjunto, nem dentro nem fora do conjunto (também conhecido por ponto ambíguo) e pertença total ao conjunto.

Na aplicação da técnica do fsQCA usamos as etapas enumeradas com base em vários autores (Oliveira, 2016; Crespo et al., 2018; Ragin, 2008) que estão ilustradas na Tabela 7.

Tabela 7. Etapas da análise do fsQCA

Etapas		Operações realizadas em cada etapa
1.	Matriz de dados	1.1. Seleção de casos
		1.2. Identificação do Modelo
		1.3. Calibração dos Dados
2.	Análise de necessidades das condições	2.1. Construção da Tabela de Verdade
		2.2. Para o resultado e para a ausência de resultados
		2.3. Avaliação da relevância das condições necessárias: gráficos cartesianos
3.	Análise de suficiência	3.1. Identificação das configurações que serão consideradas como remanescentes lógicos
		3.2. Definição do limite de consistência para a codificação do resultado
		3.3. Soluções complexa, parcimoniosa e intermédia
		3.4. Soluções simples e exclusivas
4.	Avaliação e interpretação dos resultados	4.1. Constância e cobertura da solução
		4.2. Consistência, cobertura global e cobertura exclusiva dos caminhos da solução
		4.3. Gráficos cartesianos dos caminhos da solução intermédia
		4.4. Casos típicos e contraditório de cada caminho

1ª Etapa. A matriz de dados do fsQCA consiste na seleção das condições do estudo (LO, CO e RSO) em função dos resultados pretendidos (reduzida ou elevada implementação do PE) nos casos selecionados (15 EIPMs). As três condições são construtos que foram mensurados a partir de várias dimensões descritas em 4.3.3. Por exemplo, a LO é subdividida nas dimensões da liderança transformacional, liderança transacional e liderança laissez-faire e estas, por sua vez, são subdivididas em nove subcategorias (ver Tabela 5).

De acordo com Ragin (2008), o número de condições causais possíveis está limitado a 2^k , em que k representa o número de condições causais definidas no estudo. Para amostras reduzidas (até 40 casos), Berg-Schollosser e DeMeur (2009) sugerem que o investigador considere no máximo 6 a 7 condições causais por forma a encontrar algum padrão nos resultados entre os inquiridos estudados. Caso contrário, corre-se o risco de existirem várias configurações sem casos observados, dificultando a interpretação da realidade observada.

Para agirmos segundo esta recomendação, tivemos de reduzir de forma lógica as dimensões das condições iniciais da LO, CO e RSO. Para o efeito, optamos por duas modalidades: i) a primeira diz respeito à LO e CO, por apresentarem dimensões antagónicas que não permitem a agregação conjunta das dimensões para ponderar as variáveis (conceitos), pelo que se optou por reduzir a dois tipos para cada variável, segundo as suas bases teóricas; ii) a segunda refere-se à RSO, por permitir a agregação das dimensões, pelo que se optou por criar um índice sintético através da transformação algébrica das respetivas dimensões (ver secção 4.4.2).

No caso da LO, optámos por considerar como condições causais a liderança transformacional (LTf) e a liderança transaccional (LTs). A liderança *laissez-faire* (LLF) foi excluída da análise, na medida em que a fiabilidade do índice apresenta um *alfa Cronbach* negativo (ver ponto 5.2).

Para a criação dos dois tipos da CO, optámos pelo critério de agrupamento das dimensões em função de dois eixos: o controle versus flexibilidade e o interno versus externo. Para o primeiro eixo, agrupámos as dimensões que dizem respeito ao aspeto interno (cultura de clã e burocrática) versus as externas (cultura de mercado e adocrática). Para o segundo, agrupamos o eixo de controle (burocrática e mercado) versus a flexibilidade (clã e adocrática). As pesquisas teóricas sugerem que a institucionalização do PE é positivamente relacionada com as dimensões da cultura adocrática e mercado e menos com a cultura burocrática, visto que aquelas acentuam a descentralização, a flexibilidade, a responsabilização e a participação (Panagiotis et al., 2014; Kapetaneas et al., 2015; Landekić et al., 2015; Naranjo-Valencia et al., 2016).

Neste sentido, optámos pelo eixo interno versus externo, em que agrupámos as culturas adocrática e de mercado como culturas de foco externo (COE), e juntámos as culturas burocráticas e de clã como cultura de foco interno (COI). Inicialmente, a criação destas variáveis sumárias de 2.^a ordem foi realizada a partir da média dos itens que formavam as variáveis latentes da CO de 1.^a ordem (Cc, Cb, Cm e Ca). Posteriormente, adotámos o procedimento de agregação baseado na soma dos itens. Na nova escala

criada, os valores máximos atingidos pela COE e COI podem ser de 60 pontos. Segundo Hair et al. (2019), ambos os métodos são aceitáveis para a construção de variáveis sumárias.

Segundo as pesquisas teóricas, a PE é influenciada pela RSO, principalmente em todas as suas dimensões económica, social e ambiental, o que nos inclina para a RSO estratégica, operacionalizada através das seis dimensões desta pesquisa (Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016). Para o efeito, para a efetiva implementação da RSO nas organizações, as seis dimensões consideradas nesta pesquisa (colaboradores, ambiente, sociedade, mercado/fornecedores, divulgação e apresentação) devem ser implementadas, no mínimo, na condição moderada (medidas). Para o efeito, a variável RSO resultou da transformação algébrica das respetivas dimensões no índice sintético (ver secção 4.4.2).

O PE é a variável latente dependente (designada por outcome na linguagem do QCA) que é representada por sete dimensões: formalização, experiência (EX), monitorização (MO), alinhamento (AL), descentralização (DE), abrangência analítica e orientação. Por forma a enriquecer a análise configuracional, decidimos inicialmente explorar o efeito das condições no índice sintético PE e, posteriormente, explorámos o efeito das condições nas dimensões da experiência, monitorização, alinhamento e descentralização. As dimensões da formalização, abrangência analítica e orientação foram excluídas desta abordagem, atendendo ao facto de ser expectável que possa existir pouca variabilidade dos dados nessas dimensões. Este estudo incide sobre entidades públicas que estão sujeitas a formalismos que são transversais a todas as organizações, situação que se revela principalmente nas três dimensões excluídas.

Neste contexto, a nossa dissertação considera o estudo das condições causais para alcançar um determinado resultado (modelo 1) e das condições causais para não alcançar o resultado (modelo 2), que a seguir são representadas:

Modelo 1:

- a) $PE = f(LT_f, LT_s, COI, COE, RSO)$
- b) $EX = f(LT_f, LT_s, COI, COE, RSO)$
- c) $MO = f(LT_f, LT_s, COI, COE, RSO)$
- d) $AL = f(LT_f, LT_s, COI, COE, RSO)$
- e) $DE = f(LT_f, LT_s, COI, COE, RSO)$

Modelo 2:

- f) $\sim PE = f(LT_f, LT_s, COI, COE, RSO)$

- g) $\sim EX = f(LTf, LTs, COI, COE, RSO)$
- h) $\sim MO = f(LTf, LTs, COI, COE, RSO)$
- i) $\sim AL = f(LTf, LTs, COI, COE, RSO)$
- j) $\sim DE = f(LTf, LTs, COI, COE, RSO)$

Os valores dos casos observados foram inicialmente calculados através do SPSS, tendo sido posteriormente objeto de calibração: totalmente baixo (0), totalmente alto (1), nem alto, nem baixo (0,499). Os valores usados na calibração estão descritos no próximo capítulo, no ponto 6.2.

As 2ª e 3ª Etapas foram realizadas, primeiramente, para a presença de resultados conforme evidenciado no modelo e, em segundo lugar, para a ausência de resultados expressa no modelo 2.

A 2ª Etapa iniciou-se com a elaboração da tabela de verdade (truth table), que contempla as pontuações das variáveis de resultado (PE, EX, MO, AL e CE) que se deseja explicar e as condições (LTf, LTs, COI, COE e RSO) para que sejam consideradas como necessárias ou suficientes para que o resultado aconteça.

Esta tabela trata cada caso como uma combinação das características selecionadas (configuração), de modo que podem existir três tipos possíveis de resultados para cada configuração: todos os casos caracterizados por essa configuração são positivos; todos os casos caracterizados por essa configuração são negativos; e alguns dos casos caracterizados por essa configuração são positivos, enquanto outros são negativos. Assim, ela facilita certos tipos de análise, como a diversidade do estudo, mostrando que configurações são comuns e quais não ocorrem ou ocorrem raramente, mostrando que as organizações exibem graus variados de associação de categorias específicas (Oliveira, 2016; Ragin, 2008).

O passo a seguir, tanto para o resultado, como para a ausência de resultado, consistiu no apuramento das condições necessárias para o resultado ou para a ausência de resultado e as suas representações através de gráficos cartesianos. Segundo o fsQCA, uma relação necessária existe se o resultado “Y” é o subconjunto da condição causal “A”, e matematicamente significa que $Y \leq X$, donde a visualização no gráfico XY apresenta todos os casos acima ou abaixo da diagonal principal (Shneider e Grofman, 2012).

Assim, a nossa análise nesta etapa culminou com a identificação de quais das cinco condições (LTs, LTf, COI, COE e RSO) podem ser consideradas como necessárias para a ocorrência dos resultados (elevada ou reduzida implementação do PE e posteriormente nas quatro dimensões do PE – EX, MO, AL, CE) e a sua representação, através dos gráficos cartesianos. Para o efeito, foi utilizada a escala de

consistência, através da qual foi considerada uma condição causal “necessária” quando excedeu o valor de 0,90 e “quase necessária” com valores no intervalo entre 0,80 a 0,90 (Ragin, 2000, 2008).

A 3ª Etapa consistiu na análise das condições suficientes, tendo como base a tabela de verdade em função do(s) resultado(s), que apresenta 32 ($=2^5$) linhas, sendo o cinco referente ao número das condições causais. As linhas apresentadas na tabela de verdade correspondem a todas as configurações logicamente possíveis, em função do número das condições causais apresentadas (Ragin, 2008). A construção da Tabela de Verdade baseia-se em dois critérios: a frequência para o número de casos e a consistência (Kraus et al., 2016).

As configurações (linhas) apresentam as respectivas consistências e PRI (*Proportional Reduction in Inconsistency*) que permitem, por um lado, analisar empiricamente as condições e os resultados e, por outro lado, identificar as que se enquadram como remanescentes lógicos (RL). A identificação das configurações que fazem parte dos RL é um procedimento fundamental para a análise da tabela de verdade. Assim, entram para os RL as baixas frequências, o que varia em função do número de casos da pesquisa. Quando o número de casos é baixo (12 a 50 casos), como é o nosso caso de pesquisa, o limite de frequência estabelecido é normalmente entre 1 e 2. Quando existe um maior número de casos (mais de 50 casos) o limite mínimo é 3 (Ragin, 2008).

Segundo esta recomendação, o limite de frequências aplicado neste trabalho foi 1, uma vez que a amostra é composta por 15 casos. Todos os casos com limites inferiores a 1 serão considerados como RL (remanescentes lógicos), ou seja, todas as configurações lógicas pela fórmula 2^5 que não tiverem casos empíricos para análise tiveram a pontuação de 0 casos. O passo seguinte consistiu na codificação dos resultados com “1” ou com “0”. Para o efeito, foram aplicados dois critérios: um limiar de consistência e a redução proporcional na pontuação de inconsistência (PRI). Segundo as recomendações de Ragin (2008), o valor mínimo de consistência é de 0,80 e o mínimo de PRI foi de 0,70.

O último passo da 3ª etapa consistiu na identificação das soluções parcimoniosa e intermédia. As condições da solução parcimoniosa são designadas por condições nucleares. A presença destas condições distingue as configurações de condições suficientes (subconjuntos) para o resultado, das configurações que não o são. As condições que apenas surgem na solução intermédia designam-se por condições complementares ou periféricas (Ragin, 2008).

A distinção entre condições nucleares (soluções parcimoniosas) e periféricas (solução intermédia) reside na magnitude da relação causal com o resultado. As condições nucleares apresentam evidência

de uma forte relação causal com o resultado, contrariamente às condições periféricas (apenas presentes na solução intermédia), para as quais aquela evidência é fraca. Neste estudo, a tabela de verdade para o resultado do elevado nível da implementação da PE apresenta as soluções parcimoniosa e intermédia.

A 4ª Etapa, a avaliação e interpretação de resultados, é feita com base na análise e interpretação dos valores da consistência e coberturas (de solução global e única) apresentadas, geralmente, nas soluções parcimoniosa e intermédia. A consistência da solução mede o grau em que o valor de associação na solução (conjunto dos caminhos da solução) é um subconjunto do resultado e a consistência de cada caminho mede o grau em que a associação a cada caminho da solução é um subconjunto do resultado (Ragin, 2008).

Segundo os diferentes autores, os valores de consistência indicados para condições suficientes (solução e caminhos) variam de 0,74 a superiores a 0,80 (Ragin, 2008; Schneider e Wagemann, 2012). Por sua vez, a cobertura da solução mede a proporção do resultado que é explicado pela totalidade da solução, e, segundo as recomendações dos autores, são aceitáveis valores entre 0,25 e 0,65, procedimento que é análogo ao coeficiente de determinação (r^2) da análise estatística (Oliveira, 2016).

O último passo da 4ª Etapa, e da técnica do fsQCA, consistiu na apresentação dos casos com o grau de associação a cada caminho superior de 0,5, de modo que os casos podem ser de três tipos: Casos típicos, com valores de associação ao caminho e ao resultado superiores a 0,5, consistentes com o estatuto de suficiência ($X > 0,5$; $Y > 0,5$; e $X < Y$) (área 1 do gráfico da Figura 4.5); Casos desviantes para a consistência (em grau), com valores de associação ao caminho e ao resultado superiores a 0,5, mas não consistentes com o estatuto de suficiência ($X > 0,5$; $Y > 0,5$ e $X > Y$) (área 2 do gráfico da Figura 4.5); e Casos contraditórios lógicos, com valor de associação ao caminho superior a 0,5, mas valor de associação ao resultado menor que 0,5 (área 3 do gráfico da Figura 4.5) (Oliveira, 2016; Schneider e Wagemann, 2012). A análise dos gráficos cartesianos dos caminhos da solução permite identificar a forma como os casos de cada caminho se distribuem pelas várias áreas dos gráficos (casos típicos e casos contraditórios lógicos) (Schneider e Wagemann, 2012).

Assim, com base na técnica do fsQCA foi possível analisar a necessidade e a suficiência causal, que nos mostra as diferentes combinações de fatores causais que atendem os critérios especificados de suficiência e que indicam quais os fatores individuais que podem ser necessários para que os resultados (elevada ou reduzida implementação do PE) ocorram.

VI. Análise e Discussão dos resultados

6.1. Estatísticas descritivas e bivariada

A análise descritiva é referente as quinze EIPMs que fazem parte da amostra final, e não aos indivíduos nela inquiridos. Para a LO e CO, os dados considerados referem-se à média das avaliações dadas pelos inquiridos pertencentes a cada EIPM, enquanto na RSO e PE a informação reporta-se às respostas que foram dadas por um gestor de topo em cada organização.

6.1.1. Cultura organizacional

A Tabela 8 apresenta os índices sintéticos obtidos em relação às quatro dimensões da CO definidas no quadro original do MVC (Quinn e Rohrbaugh, 1983), bem como para o tipo de cultura agregada em função da orientação – COE e COI. Os valores apresentados para os diferentes tipos de cultura (Cc, Ca, Cm, Cb ou COE, COI) foram apurados com base na média da avaliação dos itens que compõem a dimensão da cultura em análise. Segundo Hair et al. (2019), uma escala sumária consiste na criação de uma variável única com base na soma ou na média dos itens que constitui a variável latente.

Os dados revelam que a Cb obtém o valor mais elevado (5,16), sendo a cultura dominante nas EIPMs, seguida das Cm (4,44), Cc (3,53) e Ca (3,48). Em termos gerais, existem manifestações em níveis diferenciados nos quatro tipos de CO, apresentando as Cb e Cm tendência para o nível elevado, seguidas pelas Cc e Ca com tendência para níveis moderados.

Nas EIPMs pesquisadas, apesar da proeminência dos valores da Cb, como a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência, há espaço para manifestações de valores da Cm (como a produtividade, a satisfação do cidadão/cliente e outros stakeholders), mas menos da Ca (como a inovação e a criatividade) e da Cc (relacionada com a participação, partilha e trabalho de equipa). Os dados revelam igualmente que as EIPMs têm uma orientação mais interna na sua CO (média do COI de 4,34). Este resultado deve-se à elevada presença da Cb em todas as EIPMs, com um valor médio de 5,15 pontos.

Por último, as estatísticas descritivas mostram que existe pouca heterogeneidade nas avaliações realizadas pelos inquiridos. De facto, a amplitude entre os valores máximo e mínimo em cada item é igual ou inferior a 2 (exceto no CO_23 e CO_24), o que se reflete depois num desvio-padrão inferior a

0,9 em todos os itens observados e inferior a 0,5 nos seis construtos. Assim, os dados revelam que existe uma visão dos inquiridos de certa forma homogênea sobre a CO vigente nas EIPMs.

Tabela 8. Estatística descritiva dos tipos de cultura organizacional

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Cultura burocrática (Cb)	4,83	5,50	5,16	0,183
CO_3	5	6	5,53	0,516
CO_7	4	5	4,47	0,516
CO_11	5	7	6,00	0,378
CO_15	4	6	5,20	0,561
CO_19	3	5	4,33	0,617
CO_23	5	6	5,40	0,507
Cultura de mercado (Cm)	3,67	5,17	4,44	0,453
CO_4	4	6	5,20	0,775
CO_8	2	4	3,33	0,617
CO_12	4	6	5,27	0,704
CO_16	3	5	3,80	0,561
CO_20	3	6	4,53	0,743
CO_24	3	6	4,53	0,834
Cultura de Clã (Cc)	3,00	4,00	3,53	0,290
CO_1	3	4	3,27	0,458
CO_5	3	5	3,80	0,561
CO_9	2	3	2,80	0,414
CO_13	3	4	3,67	0,488
CO_17	3	5	3,60	0,632
CO_21	3	5	4,07	0,458
Cultura adocrática (Ca)	2,83	4,00	3,48	0,281
CO_2	3	4	3,27	0,458
CO_6	3	4	3,60	0,507
CO_10	2	4	3,80	0,561
CO_14	3	5	3,87	0,516
CO_18	3	4	3,33	0,488
CO_22	2	4	3,00	0,378
Cultura orientação externa (COE)	3,50	4,58	3,96	0,315
Cultura orientação interna (COI)	4,17	4,75	4,34	0,137

As EIPMs apresentam três categorias, em função do tipo de ambiente em que atuam. A primeira categoria é constituída por empresas que atuam em ambientes turbulentos, com decréscimo dos ciclos de vida dos seus produtos, o que exige a inovação e criatividade como base do sucesso (Ferreira e Martinez, 2013). Enquadram-se nesta categoria as instituições vocacionadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como são os casos das empresas de comunicações (EMCL e TDM) e de transportes (LAM), pelo que era expectável serem dominadas pela dimensão adocrática. Contudo, tal situação não se constata nas EIPMs.

Segundo a Tabela 9, a Ca está a um nível reduzido em 53,3% das EIPMs, contrastando com 26,7% das organizações com um elevado nível de Ca. Para esta classificação de nível reduzido, moderado e elevado de manifestação da CO aplicamos a escala dos índices sintéticos modificada para a escala ordinal (recodificação de variáveis), de modo a obtermos intervalos de valores em 3 níveis: reduzido, que compreende os índices sintéticos inferiores a 3; moderado, que contempla índices sintéticos de 3 a 4; e elevado, com índices maiores que 4.

Tabela 9. Cultura adocrática por sector de atividade

Sector	Nível da cultura adocrática			Total
	Reduzido	Moderado	Elevado	
Financeiro	3 20,0%		1 6,7%	4 26,7%
Comunicações	1 6,7%	1 6,7%	1 6,7%	3 20,0%
Transportes	2 13,3%	1 6,7	1 6,7%	4 26,7%
Recursos	2 13,3%	1 6,7%	1 6,7%	4 26,7%
Total	8 53,3%	3 20,0%	4 26,7%	15 100,00%

A segunda diz respeito às empresas que atuam em ambientes relativamente estáveis e em situação de monopólio, mas com atividades orientadas para “a procura de vantagens competitivas através de transações (venda e contratos), visando a obtenção do lucro, prospeção de novos nichos de mercado e satisfação do cliente” (Ferreira e Martinez, 2013, p. 75).

A relativa estabilidade do ambiente faz com que as suas estratégias, a longo prazo, sejam orientadas para ações com vista a uma maior ou menor penetração nos mercados. Neste grupo encontramos organizações como a EMOSE (sector financeiro), os CFM (transportes), e EDM e PETROMOC (recursos), com a expectativa de serem dominadas por valores da Cm. A Tabela 10 mostra que o sector dos recursos apresenta níveis elevados da Cm.

Tabela 10. Cultura de mercado por sector de atividade

Sector	Nível da cultura de mercado			Total
	Reduzido	Moderado	Elevado	
Financeiro	1	2	1	4
	6,7%	13,3%	6,7%	26,7%
Comunicações	0	2	1	3
	0,0%	13,7%	6,7%	20,0%
Transportes	0	2	2	4
	0,0%	13,35%	13,35%	26,7%
Recursos	0	1	3	
	0,0%	6,7%	20,0%	26,7%
Total	1	7	7	15
	6,7%	46,65%	46,65%	100,00%

Por último, encontramos um conjunto de empresas que, como as anteriores, atuam em quase situação de monopólio (a nível interno), mas a sua sobrevivência está dependente da rentabilidade dos seus ativos no mercado. Ao mesmo tempo, a natureza das suas atividades sofre muito mais influência do poder político, comparativamente às outras duas categorias, de modo que, e talvez por isso, os locais e estruturas de trabalho estão bastante formalizados, e sobressaem os valores básicos da dimensão burocrática, nomeadamente, a estabilidade, previsibilidade e eficiência. A Tabela 11 evidencia que todas as EIPMs apresentam um elevado nível de Cb, independentemente do sector em que estejam inseridas.

Tabela 11. Cultura burocrática por sector de atividade

Sector	Nível da cultura burocrática			Total
	Reduzido	Moderado	Elevado	
Financeiro	0	0	4	4
	0,0%	0,0%	26,7%	26,7%
Comunicações	0	0	3	3
	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Transportes	0	0	4	
	0,0%	0,0%	26,7%	26,7%
Recursos	0	0		
	0,0%	0,0%	26,7%	26,7%
Total	0	0		
	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%

Curiosamente, apesar de não estarmos perante pequenas empresas do tipo familiar, a valorização dos aspetos que dizem respeito à cultura de clã, como a coesão, espírito de equipa e fidelidade dos colaboradores, estão patentes em todas as EIPMs (Tabela 12).

Tabela 12. Cultura de clã por sector de atividade

Sector	Nível da cultura de clã			Total
	Reduzido	Moderado	Elevado	
Financeiro	2	1	1	4
	13,3%	6,7%	6,7%	26,7%
Comunicações	1	1	1	3
	6,7%	6,7%	6,7%	20,0%
Transportes	3	1	0	4
	20,0%	6,7%	0,0%	26,7%
Recursos	2	1	1	4
	13,3%	6,7%	6,7%	26,7%
Total	8	4	3	
	53,3%	26,7%	20,0%	100,00%

6.1.2. Liderança organizacional

A Tabela 13 evidencia as avaliações dos inquiridos sobre o tipo de liderança vigente nas EIPMs. Os valores apresentados para os diferentes tipos de liderança foram apurados com base na média da avaliação dos itens que compõem o tipo de liderança em análise.

Os resultados mostram que a gestão das EIPMs é assegurada por indivíduos que assumem um tipo de LTs (média de 3,72), seguida da LTf (média de 3,12), sendo muito pouco frequente a LLf (média de 1,67). Por outro lado, a avaliação da LTs é aquela que mostra uma maior heterogeneidade, atendendo ao maior valor do desvio-padrão face aos outros dois tipos de liderança.

Atendendo aos valores médios das subcategorias da LTs, os dados revelam que os líderes das EIPM exercem uma monitorização frequente, procuram assegurar que os objetivos são concretizados e relacionam a satisfação com os colaboradores face à sua performance. Em relação às subcategorias usadas para mensurar a LTf, os dados mostram que apresentam um valor médio entre 2,65 (comportamentos de influência idealizada) e 3,37 (motivação inspiracional).

Assim, existe evidência de que os líderes das EIPM mostram algumas vezes entusiasmo pela visão e objetivos a concretizar, tendo em consideração pelo caminho a necessidade de ajudar os colaboradores a desenvolver as suas competências e de solicitar a sua participação.

Tabela 13. Estatísticas descritivas dos tipos de liderança organizacional

Dimensões / subdimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Liderança transformacional (LTf)	2,75	3,45	3,1200	0,16882
Atributos da influência idealizada (AII)	3,00	3,75	3,2000	0,25355
Comportamentos da influência idealizada (CII)	2,00	3,00	2,6500	0,24640
Motivação inspiracional (MI)	3,00	3,75	3,3667	0,26502
Estimulação intelectual (EI)	2,50	3,75	3,0833	0,29378
Consideração individual (CI)	2,75	3,75	3,3000	0,33004
Liderança transacional (LTs)	3,25	4,13	3,7167	0,25207
Gestão por exceção ativa (GEA)	3,25	4,25	3,7500	0,32733
Recompensa contingente (RC)	3,25	4,00	3,6833	0,25820
Liderança laissez-faire (LLf)	1,38	1,88	1,6667	0,18094
Gestão por exceção passiva (GEP)	1,75	2,75	1,9833	0,30570
Laissez-faire (LF)	1,00	1,75	1,3500	0,24640

As relações entre as dimensões de liderança devem ser analisadas em função de outras variáveis, como o nível de estabilidade contextual em que atuam as EIPMs, a estruturação das tarefas, o nível hierárquico dos indivíduos, entre outros fatores contingenciais.

Segundo Bass e Avolio (2004), as classificações de liderança podem ser contextualmente sensíveis, pois o contexto no qual as classificações são coletadas podem afetar a mensuração e as propriedades estruturais dos levantamentos de liderança, bem como a interpretação dos resultados (Pawar e Eastman, 1997; Zaccaro e Klimoski, 2001).

O nível das dimensões da LO vai depender do contexto de análise, e as formas como elas se relacionam entre si não são universalmente estabelecidas, ou seja, os mesmos fatores não são evidentes em diferentes contextos. Para o efeito, existem fatores contextuais que afetam o protótipo de expectativas de liderança, tais como: a cultura nacional (Brodbeck et al., 2000; Koopman et al. 1999), o nível hierárquico de liderança e as características do ambiente, como o nível de dinamismo e estabilidade do sector de negócios (Brown e Lord, 2001).

Face a esta consideração, sugerimos analisar o comportamento da LO em função do sector de atividade (o tipo de ambiente em que atuam as organizações). Para o efeito, iremos considerar como variáveis de

análise duas dimensões de cada estilo de liderança que obtiveram os índices sintéticos mais elevados, designadamente, a recompensa contingente e a gestão por exceção ativa (LTs), e a consideração individual e a estimulação intelectual (LTf).

Do mesmo modo, aplicamos a escala dos índices sintéticos modificada para a escala ordinal (recodificação de variáveis). Os índices sintéticos foram agregados em intervalos de valores de modo a obtermos 3 níveis de manifestação das dimensões de liderança: reduzido, que compreende os índices sintéticos iguais ou inferiores a 2,5; moderado, que contempla índices sintéticos de 2,6 a 3,5; e elevado, com índices iguais ou maiores que 3,6.

Segundo as Tabelas 14 e 15, podemos verificar que a LTf se concentra mais no nível reduzido (53,3%) e moderado (46,7%) e a LTs se situa nos níveis moderado (67,7%) e elevado (26,7%). Os dados indicam que os níveis de manifestação dos tipos de liderança em função dos sectores de atividade (financeiro, comunicações, transportes e recursos) não apresentam variações significativas entre si na LTf. O sector financeiro aparece com uma pontuação elevada de LTs, relativamente aos outros sectores que apresentam índices no nível moderado.

Tabela 14. Liderança transformacional e sector de atividade

Sector	Nível da liderança transformacional			Total
	Reduzido	Moderado	Elevado	
Financeiro	2	2	0	4
	13,3%	13,3%	0,0%	26,7%
Comunicações	1	2	0	3
	6,7%	13,3%	0,0%	20,0%
Transportes	2	2	0	4
	13,3%	13,3%	0,0%	26,7%
Recursos	3	1	0	4
	20,0%	6,7%	0,0%	26,7%
Total	8	7	0	15
	53,3%	46,7%	0,0%	100,00%

Tabela 15. Liderança transacional e sector de atividade

Sector	Nível da liderança transacional			Total
	Reduzido	Moderado	Elevado	
Financeiro	0	2	2	4
	0,0%	13,35%	13,35%	26,7%
Comunicações	0	2	1	3
	0,0%	13,3%	6,7%	20,0%
Transportes	0	4	0	4
	0,0%	26,7%	0,0%	26,7%
Recursos	1	2	1	4
	6,7%	13,3%	6,7%	26,7%
Total	1	10	4	15
	6,7%	66,7%	26,7%	100,00%

O enquadramento pode ser lógico se tivermos em conta que as organizações analisadas pertencem ao sector público, caracterizado, essencialmente, por linhas de comando e controlo e estruturas hierárquicas bem definidas e delineadas, com as funções, tarefas, processos e procedimentos padronizados através de normas e regulamentos. As EIPMs da área financeira, como a EMOSE e o INSS, atuam com procedimentos parametrizados em linhas específicas, o que faz com que se valorize a focalização nos erros e desvios dos padrões normalmente definidos. Este facto faz com que predomine neste tipo de organizações a LTs, como forma de garantir a eficiência nos resultados.

6.1.3. Responsabilidade social organizacional

A RSO é uma prática manifestamente reduzida nas EIPMs, pois apenas cinco entidades (BM, LAM, CFM, EDM e FIPAG) referem que têm uma política, um plano ou um programa sobre o assunto. As restantes 10 EIPMs admitem ter um conjunto de atividades ad hoc, passíveis de serem enquadradas na RSO. A Tabela 16 reporta a distribuição das respostas sobre a existência de procedimentos formais sobre a existência da RSO nas EIPMs.

Tabela 16. Responsabilidade social organizacional por sector de atividade

Política, plano ou programa	Sector de atividade				Total
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	
Não	3 20,0%	3 20,0%	2 13,35%	2 13,35%	10 66,7%
Sim	0 0,0%	1 6,7%	2 13,3%	2 13,3%	5 33,3%
Total	3 20,0%	4 26,7%	4 26,7%	4 26,7%	15 100,0%

O que foi referido anteriormente é consubstanciado na análise das dimensões que dão corpo à RSO, nos termos das dimensões consideradas, designadamente: colaboradores, ambiente, sociedade, fornecedores, divulgação e avaliação. Globalmente, as EIPMs apresentam um índice de RSO de 2,22, o que reflete a reduzida⁶ implementação de práticas e políticas de sustentabilidade nas organizações (Tabela 17).

Em relação às dimensões, as EIPMs atingem um score acima de 0,5 em colaboradores e ambiente, o que denota que, nessas matérias, estas entidades apresentam um razoável nível de práticas de sustentabilidade. Nas restantes dimensões, com destaque para fornecedores, o foco da organização é ainda muito ténue.

Tabela 17. Estatísticas descritivas das dimensões da responsabilidade social

Dimensões da RSO	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Colaboradores	0,67	0,089	0,50	0,83
Ambiente	0,57	0,244	0,20	0,90
Sociedade	0,42	0,198	0,22	0,89
Fornecedores	0,07	0,258	0,00	1,00
Divulgação	0,40	0,138	0,33	0,67
Avaliação	0,10	0,280	0,00	1,00
RSO	2,22	0,914	1,48	5,12

⁶ A variável RSO tem como limite máximo o score de 6.

Em termos de sectores, a Tabela 18 evidencia uma heterogeneidade de comportamentos na RSO e nas suas dimensões entre sectores. Globalmente, as EIPMs dos sectores dos transportes e dos recursos são aquelas que apresentam uma maior implementação de práticas da sustentabilidade na organização.

Tabela 18. Dimensões da responsabilidade social por sector de atividade

Dimensões da RSO	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos
Colaboradores	0,67	0,61	0,67	0,71
Ambiente	0,23	0,50	0,78	0,75
Sociedade	0,39	0,26	0,44	0,56
Fornecedores	0,00	0,00	0,25	0,00
Divulgação	0,33	0,44	0,42	0,42
Avaliação	0,00	0,00	0,25	0,13
Responsabilidade social organizacional (RSO)	1,61	1,81	2,80	2,56

A dimensão colaboradores refere as atividades sociais viradas para os trabalhadores ou agentes internos da organização e aparece com maior realce de forma extensiva a todas as EIPMs. Estas medidas fazem parte da política social das EIPMs, tais como a progressão na carreira, a comparticipação nas receitas médicas e medicamentosas, a formação dos (novos) funcionários, a avaliação de desempenho dos funcionários e a realização de reuniões com trabalhadores (em 100% das EIPMs).

Outros aspetos frequentes, mas não extensivos a todas as empresas, referem-se à existência de manual de acolhimento de novos funcionários, tempo de formação de novos funcionários, regalias de cumprimento de objetivos, metas e prémios de produtividade e/ou certificação de mérito associado ao desempenho, igualdade de género e seguro de saúde. Em nenhuma das EIPMs são observáveis as práticas que dizem respeito a seguro de saúde e liberdade de filiação nos sindicatos. Como é público, apesar de existir o sindicato da função pública, na prática, o exercício de sindicalização ainda não está presente, ou seja, em nenhuma destas entidades existem núcleos sindicais, razão pela qual esta medida não surte, ainda, os efeitos esperados.

Relativamente à dimensão ambiente, esta ocupa a segunda posição depois da dos colaboradores (Tabela 15). Segundo a Tabela 16, a dimensão ambiente é mais notória nos sectores dos transportes e recursos, o que não é surpreendente. Estas organizações pertencem a sectores que têm reconhecidos impactos ambientais negativos, evoluindo em contextos com potenciais e reais pressões regulatórias nacionais e internacionais (e.g., as multinacionais mineiras em Moçambique), no sentido da utilização sustentável

dos recursos. Nomeadamente, a resposta sectorial e organizacional, no caso dos transportes, passa pela certificação de serviços via ISO9000 e ISO14001 ou normas nacionais.

Quanto à EDM, ela espelha as necessidades do sector mineiro que se vem instalar em Moçambique, que necessita de elaborar estudos de impacte ambiental previamente à implementação da sua atividade, e ao qual o Governo impõe regras de controle ambiental e social para as fases operativas e encerramento.

A dimensão sociedade da RSO apresenta o foco das organizações no desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas ou sobre as quais as suas atividades incidem de forma negativa. Fazem parte desta dimensão as atividades de minimização dos impactes, por exemplo, aquando dos reassentamentos com realocização e reconstrução de vilas e contratação de pessoal das comunidades, bem como as atividades filantrópicas, como apoio em material escolar às crianças carenciadas, apoio a clubes e associações, projetos de desenvolvimento local, abertura de furos de água, apoio com material de construção e alimentos.

Globalmente, os dados revelam que as EIPMs analisadas não têm, ou têm poucas, iniciativas enquadráveis na dimensão “sociedade”. Os sectores dos recursos e transportes são os que apresentam maior desempenho nesta dimensão, com foco no desenvolvimento das comunidades, integrado na estratégia do Governo de redução da pobreza.

Os dados também apontam para a existência moderada de atividades como abertura de furos de água, doação de material de construção e alimentos, apoio com material escolar, doações monetárias e produtos e apoio sociocultural às comunidades locais. O apoio sociocultural às comunidades tem marcado o desenvolvimento do desporto, através de patrocínio a clubes de futebol (caso da EDM, Mcel, ENH, LAM, CFM, PETROMOC), o que tem permitido a prática das modalidades profissionais.

As dimensões da divulgação, fornecedores e avaliação aparecem com poucas medidas em todas as EIPMs analisadas. Em certos itens verificamos mesmo a sua ausência, como é o caso da avaliação do desempenho da empresa ao nível da RSO, revelando assim o seu carácter não estratégico. As poucas medidas constatadas na divulgação (relatórios de atividades) referem-se mais às ações da dimensão colaboradores (por exemplo, a progressão e formação de funcionários) e menos às do ambiente e sociedade.

A ação filantrópica de apoio à comunidade local tem sido publicitada, antes ou depois da sua realização, nos meios de comunicação social, servindo de elementos de legitimação social das EIPMs. Contudo, as

iniciativas apresentadas em relatórios de atividades anuais não são uma avaliação restrita das iniciativas sociais e filantrópicas.

Em suma, os dados reforçam a ideia de que as medidas que se enquadram nestas dimensões são feitas num contexto de ações ad hoc de apoio social das EIPMs. Além disso, verificamos que a política social e as atividades filantrópicas estão viradas para o combate à situação de precariedade socioeconómica e criação de condições de subsistência das comunidades locais. Estas iniciativas fazem parte da missão do Governo e, por isso, das EIPMs, em cada sector que lhes diz respeito. Em síntese, a RSO nas EIPM só faz sentido quando relacionada com as dimensões dos colaboradores, ambiente e, em menor escala, sociedade, o que revela o carácter embrionário do conceito em Moçambique (Kaufmann e Simons-Kaufmann, 2016).

6.1.4. O planeamento estratégico

O PE foi analisado atendendo às suas sete dimensões, designadamente, formalização, experiência, monitorização, alinhamento, (des)centralização, abrangência analítica e orientação estratégica. A institucionalização ou a elevada incidência de PE nas EIPMs está associada à manifestação no nível elevado de todas as dimensões consideradas.

Segundo a Tabela 19, as EIPMs apresentam um nível médio de PE de 5,20, o que representa um nível relativamente significativo⁷ de gestão estratégica nessas organizações, embora os dados revelem que existe heterogeneidade no comportamento entre entidades, uma vez que o valor mínimo observado é de 3,95 e o máximo de 6,43. Em relação às dimensões do PE, temos a destacar o score médio obtido na orientação (0,96), abrangência (0,94), formalização (0,93) e experiência (0,85), cujas variáveis apresentam uma elevada homogeneidade entre organizações. As restantes apresentam níveis moderados de score e uma maior heterogeneidade entre as EIPMs.

⁷ A variável PE pode ter um score máximo de 7.

Tabela 19. Estatísticas descritivas das dimensões do planeamento estratégico

Dimensões do PE	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Formalização	0,93	0,176	0,50	1,00
Experiência	0,85	0,141	0,60	1,00
Monitorização	0,63	0,212	0,40	1,00
Alinhamento	0,49	0,160	0,33	0,83
(Des)centralização	0,40	0,151	0,20	0,60
Abrangência	0,94	0,038	0,92	1,00
Orientação	0,96	0,065	0,86	1,00
Planeamento estratégico (PE)	5,20	0,734	3,95	6,43

As EIPMs dos sectores dos transportes e dos recursos apresentam globalmente um nível maior de PE, em detrimento das organizações do sector das comunicações (Tabela 20).

Tabela 20. Dimensões do planeamento estratégico por sector de atividade

Dimensões do PE	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recurso
Formalização	0,88	1,00	0,88	1,00
Experiência	0,75	0,80	0,95	0,90
Monitorização	0,60	0,47	0,70	0,70
Alinhamento	0,50	0,39	0,54	0,50
(Des)centralização	0,40	0,27	0,45	0,45
Abrangência	0,94	0,92	0,94	0,96
Orientação	0,93	1,00	1,00	0,93
Planeamento estratégico (PE)	4,99	4,84	5,45	5,44

Na dimensão formalização, os dados reportados na Tabela 20 mostram que 86,7% das EIPMs apresentam um processo de planeamento totalmente formalizado, contra duas com indicação de parcialmente formalizado (13,3%). Isto significa que a maioria das EIPMs desencadeou um processo de PE que culminou num documento escrito e na criação de uma unidade responsável para a sua implementação, reportando as suas atividades à Direção Geral ou ao Presidente do Conselho de Administração (PCA).

A dimensão experiência ficou focalizada no tempo em que as EIPMs exercitam o PE como modelo de gestão, aspeto fundamental, que, aliado à monitorização, nos indica o quanto o processo de PE está

enraizado (ou institucionalizado) na organização, como base de orientação das atividades quotidianas das empresas. Em termos de experiência na elaboração do PE, os dados indicam que 40,0% das empresas têm experiência em processos de conceção e implementação a mais de 10 anos, 45,7% entre 5 a 10 anos e 13,3% entre 1 a 3 anos. Do grupo das EIPMs que têm uma longa experiência no PE, fazem parte as entidades dos sectores de recursos, financeiro e dos transportes.

Em termos de horizonte temporal do PE, as EIPMs variam entre 3 e 5 anos, período que deveria coincidir com o momento da avaliação geral do PE e o reajustamento do seguinte. Este período pode ser excessivo para as empresas que funcionam em ambientes dinâmicos e turbulentos, como as empresas de telecomunicações e o Banco de Moçambique, o que exige a monitorização constante e a definição de objetivos a curto e médio prazos. Neste sentido, a monitorização corresponde à sistematização ou regularidade com que a implementação do PE é acompanhada. A maioria das EIPMs pesquisadas (20,0%) fazem-no trimestralmente, 53,3% semestralmente e 26,7 anualmente.

Estes dados mostram que a maioria das empresas tem o PE como um exercício “cosmético”, carecendo de ser um instrumento de orientação da gestão e da missão da organização no seu quotidiano. Esta ideia é reforçada quando cruzamos com a informação acerca do tempo de experiência, em que as EIPMs que afirmam ter processos de monitorização irregular estão associadas a experiência em PE entre 5 e 10 anos.

O alinhamento do PE é operacionalizado com a forma como este se relaciona com o orçamento, os planos operacionais, a alocação de recursos para as iniciativas estratégicas, os objetivos individuais dos trabalhadores e a estrutura organizacional, mostrando assim o quanto existem, ou não, condições para a implementação eficaz do PE nas organizações.

Os dados indicam que a maioria das EIPMs (80,0%) elabora os seus orçamentos antes da finalização do PE (antes ou durante a realização), o que significa que, muitas vezes, o orçamento é elaborado sem ter em conta as iniciativas estratégicas que são as prioridades definidas para os períodos referidos no PE. Somente três EIPMs (20,0%) realizaram o orçamento depois de elaborarem o PE, padrão de comportamento aconselhável para todas as EIPMs.

A maioria das EIPMs (80%) afirmam dar prioridade à alocação de recursos para as iniciativas estratégicas (Tabela 21), o que contraria, de certa forma, a informação anterior, segundo a qual a maioria realiza os orçamentos antes ou durante a formulação do PE.

Tabela 21. Priorização na alocação de recursos em iniciativas estratégicas

Prioridade	Sector de atividade				Total
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	
Não	1 6,7%	2 13,3%	0 0,0%	0 0,0%	3 20,0%
Sim	3 20,0%	1 6,7%	4 26,7%	4 26,7%	12 80,0%
Total	4 26,7%	3 20,0%	4 26,7%	4 26,7%	15 100,0%

Uma das condições para o PE ser efetivamente implementado nas EIPMs passa por desdobrar o mesmo em planos anuais, sectoriais/departamentais e individuais dos colaboradores. Este desdobramento demonstra o quanto as organizações estão mobilizadas e envolvidas com o projeto do PE. Os dados indicam que os PEs são desdobrados em planos operacionais anuais em 73% das EIPMs, contra 27% em que não são (Tabela 22).

Este facto pode estar relacionado com discursos de existirem atividades no quotidiano que não estão relacionados com as iniciativas estratégicas. Este discurso está patente em seis EIPMs, em que as atividades realizadas pelos operacionais se distanciam das iniciativas estratégicas (Tabela 21). Esta interpretação deve-se ao facto de muitas EIPMs não realizarem a monitorização regular e sistemática do PE. O PE, apesar de ser um documento oficial e formal, os planos operacionais e os individuais não se espelham naquele.

Tabela 22. Ligação das iniciativas estratégicas aos planos operacionais

Ligação aos planos operacionais	Sector de atividade				Total
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	
Não	0 0,0%	2 13,3%	1 6,7%	1 6,7%	4 26,7%
Sim	4 26,7%	1 6,7%	3 20,0%	3 20,0%	11 73,3%
Total	4 26,7%	3 20,0%	4 26,7%	4 26,7%	15 100,00%

Tabela 23. Ligação das atividades realizadas ao planeamento estratégico

Ligação das atividades realizadas	Sector de atividade				
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	Total
Não	1 6,7%	2 13,3%	2 13,3%	1 6,7%	6 40,0%
Sim	3 20,0%	1 6,7%	2 13,3%	3 20,0%	9 60,0%
Total	4 26,7%	3 20,0%	4 26,7%	4 26,7%	15 100,0%

A maioria das atividades realizadas nas EIPMs podem representar um desvio do PE, sem que as mesmas sejam o resultado do processo de monitorização do PE. Assim, os dados apontam para que o PE possa servir de mecanismo formal, mas não ser uma referência para as atividades quotidianas. Os dados revelam que em 10 EIPMs não existe uma ligação entre os objetivos individuais e os objetivos estratégicos (Tabela 24). Este ponto sugere que a maioria dos planos individuais não estão ajustados com as iniciativas estratégicas, de modo que a avaliação do desempenho individual não permite a avaliação da implementação dos PEs.

Tabela 24. Ligação dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos

Ligação de objetivos	Sector de Atividade				
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	Total
Não	3 20,1%	2 13,4%	4 26,8%	1 6,7%	10 66,7%
Sim	1 6,7%	1 6,7%	0 0,0%	3 20,1%	5 33,3%
Total	4 20,8%	3 20,1%	4 26,8%	4 26,8%	15 100,0%

Finalmente, a introdução do PE não implicou, em sete das EIPMs, a alteração das respetivas estruturas organizacionais, para que estes sejam exequíveis através das iniciativas estratégicas (Tabela 25). Esta ideia sugere que os PEs são implementados com estruturas organizacionais desenhadas sem terem em conta os mesmos. Uma das consequências é o facto de algumas EIPMs não criarem um sector responsável pela implementação, monitorização e avaliação do PE.

Tabela 25. Implicação do planeamento estratégico na estrutura organizacional

Alteração na estrutura organizacional	Sector de atividade				Total
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	
Não	2	2	2	1	7
	13,4%	13,4%	13,4%	6,7%	46,7%
Sim	2	1	2	3	8
	13,4%	6,7%	13,4%	20,1%	53,3%
Total	4	3	4	4	15
	26,8%	20,1%	26,8%	26,8%	100,0%

A operacionalização da dimensão descentralização do PE pode ser considerada em três escalões, designadamente: altamente centralizado, parcialmente centralizado e totalmente descentralizado. Para o efeito, consideramos as questões acerca de quem prepara, aprova, revê e divulga o PE, e se as organizações realizam reuniões regulares para discutir a implementação e avaliação dos PEs. Segundo os dados, os PEs são preparados pela comissão de planeamento, que podem ser constituídas por pessoal externo ou consultores (3 empresas) e pelo Gabinete de planeamento (12 empresas), o que exclui a preparação pelo PCA e Diretor Geral (Tabela 26).

Tabela 26. Preparação do planeamento estratégico

A unidade que prepara o PE	Sector de Atividade				Total
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	
A comissão do PE	1	1	1	0	3
	6,7%	6,7%	6,7%	0,0%	20,0%
O Gabinete do PE	3	2	3	4	12
	20,1%	13,4%	20,1%	26,7%	80,0%
Total	4	3	4	4	15
	26,7%	20,1%	26,7%	26,7%	100,0%

Em sentido oposto, a aprovação do PE é assegurada exclusivamente pelo PCA em todas as EIPMs e revisto pelos gabinetes ou comissões de planeamento e consultores técnico, em reuniões de implementação e avaliação de PE (Tabela 27).

Tabela 27. Revisão do plano estratégico

Revisão do PE	Setor de atividade				Total
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	
Comissão de Gestão	1 6,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 6,7%
Gabinete de planeamento	3 20,1%	3 20,1%	4	4	14 93,3%
Total	4 26,7%	3 20,1%	4 26,7%	4 26,7%	15 100,0%

Relacionando estes dados acerca da centralização com as informações sobre a monitorização e alinhamento dos níveis dos planos, reforça-se a ideia de ausência da cultura de PE nas EIPMs. Nestas organizações, o PE parece estar longe de ser um verdadeiro instrumento de gestão e melhoria do desempenho, quer ao nível da organização, como um todo, quer ao nível dos funcionários, individualmente, como mostra o facto de a maioria das EIPMs não realizarem regularmente reuniões para a implementação do PE (Tabela 28).

O que se pode notar é que a maioria dos funcionários de nível inferior não conhecem ou não estão familiarizados com o conteúdo dos PEs das suas organizações, o que resulta de este ser um processo total ou parcialmente centralizado.

Tabela 28. Frequência das reuniões para análise e implementação do plano estratégico

Frequência de reuniões	Sector de atividade				Total
	Financeiro	Comunicações	Transportes	Recursos	
Não realizadas	3 20,1%	2 13,3%	2 13,3%	2 13,3%	9 60,0%
Realizadas	1 6,7%	1 20,1%	2 26,7%	2 26,7%	6 40,0%
Total	4 26,7%	3 20,1%	4 26,7%	4 26,7%	15 100,0%

A dimensão da abrangência analítica diz respeito ao nível em que o PE considera os elementos que, teoricamente, fazem parte de um processo normal de formulação da estratégia. Os dados revelam que as EIPMs apresentam um nível elevado de abrangência analítica (Tabelas 19 e 20).

Em todos os PEs, as EIPMs contemplam os elementos como a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, metas, estratégias, iniciativas, responsabilidades, alocação de recursos, análise das tendências dos ambientes internos e externos, forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Esta dimensão, cruzada com a formalização, sugere que os processos de conceção dos PEs seguem os parâmetros teóricos ou académicos estabelecidos, com exceção dos níveis de participação dos funcionários.

A orientação do PE diz respeito aos aspetos considerados internos e externos para a sua formulação. Apesar dos dados apontarem para o predomínio da orientação interna (processos), é notória a tendência equilibrada para os processos externos, relacionados com a conquista de novos mercados, melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados aos utentes e cidadãos (Tabela 29).

O predomínio da orientação interna pode estar relacionado com os processos de reestruturação pelos quais a maior parte das EIPMs passaram nos últimos anos (formação e capacitação dos funcionários, novos processos e procedimentos e inovação tecnológica).

Tabela 29. Orientação interna e externa do plano estratégico

		Sector de Atividade				
Orientação		Financeiro	Comunicações	Transportes	Recurso	Total
Interna	Processos e procedimentos	4	3	4	4	15
	Formação e capacitação dos funcionários	4	3	4	4	15
	Organização	4	3	4	3	14
	Inovação tecnológica	3	3	4	4	14
Externa	Novos productos e serviços	4	3	4	4	15
	Aumentar a satisfação dos utentes	4	3	4	4	15
	Aumentar as vendas e consumo	3	3	4	3	13

6.2. Modelo de mensuração das variáveis latentes

No presente estudo utilizamos variáveis latentes reflexivas (LTf, LTs, COI e COE) e formativas (RSO e PE), cujas escalas utilizadas correspondem a instrumentos validados na literatura. Neste contexto, as variáveis latentes reflexivas foram avaliadas em função da sua fiabilidade (composite reliability e o Alfa de Cronbach), da validade convergente e da validade discriminante das variáveis latentes (Tabela 30 e 31).

A confiabilidade composta e o Alfa de Cronbach devem ter valores superiores a 0,6 e 0,7, respetivamente, por forma a garantir uma boa consistência interna e confiabilidade, mas sendo aceitáveis os valores superiores a 0,5 (Cr) e 0,6 (Alfa de Cronbach) (Hair Jr et al., 2017). Desta forma, os dados apresentados na Tabela 30 mostram que os construtos de COE ($cr=0,56$; $\alpha=0,75$) e LTs ($cr=0,74$; $\alpha=0,64$) satisfazem as condições de consistência interna e confiabilidade aceitáveis.

Da mesma forma, pode-se admitir que a LTf mostra uma confiabilidade aceitável (com α de aproximadamente 0,6), mas com consistência interna muito abaixo do limite ($Cr= 0,39$). A variável latente COI apresenta valores muito abaixo para obter uma boa consistência interna ($Cr=0,333$) e confiabilidade ($\alpha = -0,203$).

Hair et al. (2017) também enfatizam os loadings padronizados de cada indicador dos construtos que deve apresentar valores superiores a 0,708 para ser aceitável. Segundo este critério, somente os indicadores CO_5 (0,70), CO_13 (0,72), CO_22 (0,81), CO_24 (0,81), atributos de influência idealizada (0,68), motivação inspiracional (0,77) e gestão por exceção ativa (1,0) satisfazem os valores aceitáveis. Os restantes indicadores apresentam valores abaixo do limite estipulado, alguns até negativos.

A Variância Média Extraída (AVE) é utilizada para medir a validade convergente, demonstrando a unidimensionalidade de um determinado construto a partir de seu conjunto de indicadores (Henseler et al., 2009). Com os dados da Tabela 30, somente o construto da LTs apresenta uma AVE no valor de 0,615, que significa que os seus indicadores explicam 61,5% da sua variância. Os indicadores dos restantes três construtos (COI, COE e LTf) explicam abaixo de 24% da variância dos mesmos, estando abaixo do limiar aceitável de 0,5 (Hair et al., 2017).

Tabela 30. Modelo de mensuração das variáveis latentes reflexivas

Variável latente/item	Loading	Composite reliability (Cr)	Average variance extracted (AVE)	Alfa de Cronbach
Cultura orientação interna (COI)		0.333	0.229	-0.203
CO_3	-0.569			
CO_7	0.527			
CO_11	-0.181			
CO_15	-0.342			
CO_19	-0.520			
CO_1	0.443			
CO_5	0.702			
CO_9	0.211			
CO_13	0.729			
CO_17	0.352			
CO_21	0.501			
CO_23	0.297			
Cultura orientação externa (COE)		0.554	0.213	0.753
CO_4	0,484			
CO_8	0.471			
CO_12	0.141			
CO_16	0.167			
CO_20	0.604			
CO_24	0.850			
CO_2	-0.042			
CO_6	-0.188			
CO_10	-0.342			
CO_14	0.089			
CO_18	0.369			
CO_22	0.819			
Liderança transformacional (LTf)		0.399	0.246	0.581
Atributos da influência idealizada (AII)	0.683			
Comportamentos influência idealizada (CII)	-0.282			
Motivação inspiracional (MI)	0.776			
Estimulação intelectual (EI)	0.218			
Consideração individual (CI)	0.188			
Liderança transacional (LTs)		0.740	0.615	0.644
Gestão por exceção ativa (GEA)	1.000			
Recompensa contingente (RC)	0.480			

A validade discriminante é avaliada segundo o critério de Fornell-Larcker: a) AVE superior a 0,5; b) e em que cada variável latente compartilha maior variância com o conjunto dos seus próprios indicadores do que com os pertencentes aos outros construtos, pelo que a raiz quadrada do AVE de um construto é superior à correlação do construto com outro qualquer construto. A conjugação dos resultados reportados nas Tabelas 30 e 31 permitem verificar que apenas a LTs cumpre os dois critérios para as variáveis latentes refletidas.

Tabela 31. Matriz de correlações implícitas do modelo

Variável latente / item	COE	COI	LTf	LTs	PE	RSO
Cultura orientação externa (COE)	0.462					
Cultura de orientação interna (COI)	0.668**	0.479				
Liderança transformacional (LTf)	-0.091	-0,398	0,496			
Liderança transacional (LTs)	-0,416*	-0,460**	0,421*	0.784		
Planeamento estratégico (PE) ⁺	0,658	0,620	-0,443	-0.504	0,785	
Responsabilidade social organizacional (RSO) ⁺	0,531**	0,491**	-0,541	-0,512*	0,696*	0,730

+ Variável latente medida pelo indicador sintético determinado nas equações 2 e 3, respetivamente; * significativo a 1%; ** significativo a 5%; os valores da diagonal correspondem à raiz quadrada do AVE

No que concerne às variáveis latentes formativas (RSO e PE), a mensuração teve em consideração os outer weights e a multicolinearidade (Tabela 32). Como Henseler et al. (2009) enfatizam, indicadores formativos nunca devem ser descartados simplesmente com base em resultados estatísticos. Em relação ao Fator da Variância de Inflação (VIF) e à multicolinearidade, são calculados para cada indicador. Os casos onde o VIF é maior que 10 pressupõem a existência de colinearidade prejudicial, o que acontece na dimensão avaliação. Assim, as duas variáveis latentes formativas não apresentam, globalmente, colinearidade reduzida entre os indicadores.

Apesar das variáveis latentes reflexivas apresentarem alguns problemas nos modelos de medida, na análise do fsQCA optámos por não eliminar qualquer item associado a cada variável. Esta decisão é suportada por três razões. Em primeiro lugar, as escalas usadas para medir a LT e a CO têm suporte teórico na literatura, sendo instrumentos usados ao longo de vários anos em múltiplos estudos. Em segundo lugar, as variáveis ficariam a ser mensuradas por um número reduzido de itens. A qualidade dos resultados obtidos pode estar associada à dimensão reduzida da amostra. Segundo Hair et al. (2017), a dimensão da amostra afeta a robustez e a generalização dos resultados obtidos.

Tabela 32. Modelo de medida das variáveis latentes formativas

Variável latente / item	Weights	VIF
Responsabilidade social organizacional (RSO)		
Colaboradores	0.216	1.077
Ambiente	0.227	1.392
Sociedade	0.227	3.714
Fornecedores/mercado	0.216	6.441
Divulgação	0.245	1.557
Avaliação	0.263	10.733
Planeamento estratégico (PE)		
Formalização	0.150	2.721
Experiência	0.246	4.888
Monitorização	0.210	4.584
Alinhamento entre níveis	0.190	8.291
Descentralização	0.190	7.107
Abrangência analítica	0.181	5.133
Orientação	0.073	2.722

6.3. Análise qualitativa comparativa

6.3.1. Identificação do modelo e calibração

A aplicação do fsQCA inicia-se com a identificação do modelo, isto é, quais são as condições e os resultados para a análise. Conforme a descrição realizada na secção 5.4.3., o modelo de base verifica como é que as dimensões da LO (LTs e LTf), da CO (COI e COE) e da RSO podem, individual ou conjuntamente, influenciar a implementação do PE na EIPMs, traduzido pelo seguinte modelo: $PE=f(LTf, LTs, COI, COE, RSO)$.

Posteriormente, o estudo também contempla a vertente de desagregar as dimensões do PE de forma isolada. Assim, considerámos o efeito das condições nas quatro dimensões do resultado, nomeadamente, a experiência (EX), a monitorização (MO), o alinhamento (AL) e a descentralização (DE).

A análise do fsQCA comporta o modelo da presença dos resultados (modelo 1) e o modelo da não presença dos resultados (modelo 2), conforme a formalização seguinte:

Modelo 1:

PE=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

EX=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

MO=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

AL=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

DE=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

Modelo 2:

~PE=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

~ EX=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

~ MO=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

~ AL=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

~ DE=f (LTf, LTs, COI, COE, RSO)

Na Tabela 33 apresentamos os dados usados na análise do fsQCA, em que nas variáveis latentes relacionadas com a LO e a CO os valores foram apurados através da soma dos itens.

Tabela 33. Base de dados para o fsQCA

EIPM	LTf	LTs	COI	COE	RSO	EX	MO	AL	DE	PE
1	62	32	50	41	1,48	0,60	0,40	0,33	0,2	3,95
2	64	33	51	44	1,64	0,60	0,40	0,50	0,4	4,67
3	69	32	52	42	1,53	0,80	0,60	0,50	0,4	5,07
4	62	31	52	45	1,80	1,00	1,00	0,67	0,6	6,27
5	63	31	50	47	1,72	0,80	0,40	0,33	0,2	4,65
6	65	30	52	48	1,72	0,80	0,40	0,33	0,2	4,65
7	65	30	52	48	2,00	0,80	0,60	0,50	0,4	5,22
8	55	27	52	50	2,24	1,00	0,60	0,50	0,4	5,42
9	58	26	53	47	5,12	1,00	1,00	0,83	0,6	6,43
10	62	29	52	49	1,92	1,00	0,60	0,50	0,4	5,42
11	60	27	53	47	1,92	0,80	0,60	0,33	0,4	4,55
12	63	30	57	54	2,74	1,00	1,00	0,67	0,6	6,27
13	66	30	51	45	3,08	1,00	0,60	0,67	0,6	5,87
14	62	30	53	53	2,14	0,80	0,60	0,33	0,4	4,91
15	60	28	52	50	2,26	0,80	0,60	0,33	0,2	4,71

Na Tabela 34 apresentamos as estatísticas descritivas das condições e dos resultados, bem como os limites de calibração para transformar os dados originais, de forma a encontrar o grau de pertença de cada caso nas três categorias previamente estabelecidas: 0,90 – completamente presente; 0,50 – nem ausente nem presente; e 0,10 – completamente ausente. Não tendo identificado na literatura referências que pudessem ser usadas para a calibração, considerámos os percentis 10%, 50% e 90% para estabelecer os limiares das categorias de pertença.

Tabela 34. Elementos para a calibração

		Estatística descritiva				Limites de calibração		
Variáveis		Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	10%	50%	90%
Condições	LTf	55,00	69,00	62,4	3,376	58,8	62	65,6
	LTs	26,00	33,00	29,73	2,017	27	30	32
	COI	50,00	57,00	52,13	1,642	50,4	52	53
	COE	41,00	54,00	47,33	3,638	42,8	47	51,8
	RSO	1,48	5,12	2,22	0,914	1,58	1,92	2,94
Resultado	EX	0,60	1,00	0,85	0,141	0,68	0,80	1,00
	MO	0,40	1,00	0,63	0,212	0,40	0,60	1,00
	AL	0,33	0,83	0,49	0,160	0,33	0,5	0,67
	DE	0,20	0,60	0,40	0,151	0,20	0,40	0,60
	PE	3,95	6,43	5,20	0,734	4,59	5,07	6,27

6.3.2. Análise do modelo da presença dos resultados

Nesta secção iremos proceder à análise configuracional do modelo que considera a presença dos resultados (modelo 1 acima descrito).

6.3.2.1. Análise das condições necessárias

A análise das condições necessárias no fsQCA é o primeiro procedimento que avalia quais são as condições individuais (ou combinadas) que podem ser necessárias para que um determinado resultado ocorra (Rihoux e Ragin, 2009). Segundo estes autores, uma condição causal é necessária se a referida condição estiver sempre presente aquando da ocorrência de um dado resultado. Este trabalho avaliou quais das cinco condições (LTs, LTf, COI, COE e RSO) podem ser consideradas necessárias para a ocorrência do PE e das suas dimensões nas EIPMs. Para o efeito, foi utilizada a escala de consistência,

através da qual uma condição causal é considerada “necessária” quando exceder o valor de 0,90 e “quase necessária” com valores no intervalo entre 0,80 a 0,90 (Ragin, 2008).

A Tabela 35 mostra as consistências e as coberturas para a análise das condições necessárias para a ocorrência dos resultados. Os resultados mostram que nenhuma condição apresenta valores de consistência superiores a 0,90, o que significa que não existem condições necessárias para os resultados. Contudo, a RSO é uma condição quase necessária para os resultados da monitorização (0,827) e para a descentralização (0,826), assim como a COI é uma condição quase necessária para o resultado da monitorização (0,874).

A importância das condições necessárias para o resultado é dada pelo grau de cobertura da condição por resultado (X por Y). Segundo Shneider e Wagemann (2012), teremos condições necessárias relevantes quando tivermos coberturas elevadas (X aproximado a Y) e teremos condições triviais quando tivermos coberturas menores (X relativamente maior que Y).

Uma outra alternativa é verificar se o coeficiente de cobertura está próximo de zero, sinónimo de condição necessária trivial (Ragin, 2006). Segundo a Tabela 35, podemos verificar que todas as condições apresentam coeficientes de cobertura superiores a 0,25, pelo que os resultados sugerem que as condições causais analisadas não são triviais.

Especificamente, as condições quase necessárias de COI e RSO para o resultado da monitorização têm coberturas de 0,804 e 0,800, respetivamente, o que revela condições quase necessárias relevantes para este resultado. O mesmo se verifica na RSO para o resultado da descentralização, que apresenta uma cobertura de 0,5.

Tabela 35. Síntese das condições necessárias no modelo de presença de resultados

	PE		EX		MO		AL		DE	
	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura
LTf	0,626	0,519	0,590	0,652	0,592	0,499398	0,671	0,535	0,665	0,359
~LTf	0,542	0,559	0,567	0,778	0,648	0,678625	0,505	0,500	0,569	0,382
LTs	0,548	0,503	0,524	0,641	0,571	0,532934	0,594	0,524	0,606	0,362
~LTs	0,682	0,629	0,713	0,874	0,757	0,709419	0,606	0,536	0,644	0,386
COI	0,739	0,669	0,710	0,857	0,874	0,80499	0,736	0,640	0,756	0,446
~COI	0,559	0,522	0,548	0,681	0,546	0,517942	0,634	0,569	0,511	0,311
COE	0,653	0,577	0,707	0,832	0,711	0,638693	0,560	0,475	0,591	0,340
~COE	0,540	0,517	0,527	0,673	0,551	0,536484	0,618	0,569	0,685	0,427
RSO	0,793	0,755	0,721	0,915	0,827	0,800414	0,754	0,690	0,826	0,512
~RSO	0,466	0,414	0,510	0,604	0,551	0,498067	0,506	0,432	0,432	0,250

Os gráficos cartesianos entre COI vs MO, RSO vs MO e RSO vs DE mostram alguns elementos acima da diagonal, o que confirma o estatuto de condições quase necessárias (ver Anexo IV). Em suma, o resultado da análise das condições necessárias não identificou nenhuma das condições como causa indispensável (necessária) para a elevada implementação do PE, assim como para as suas dimensões.

Os dados indicam que as cinco condições (LTf, LTs, COE, COI e RSO), isoladamente, não são necessárias para alcançar a elevada implementação do PE, e as respetivas dimensões. Estes resultados apontam para a não universalização da aplicação destas condições, mas apenas em função da realidade de cada uma das EIPMs.

6.3.2.2. Análise da suficiência

Para realizar a análise de condições suficientes, o primeiro passo consiste em criar, refinar e examinar as tabelas de verdade para cada resultado. Assim, cada tabela de verdade tem 2^k linhas, onde k é o número de condições. Neste estudo temos cinco condições causais (LTf, LTs, COI, COE e RSO), o que resulta em 32 linhas correspondentes a todas as configurações logicamente possíveis das condições causais.

Para refinar as tabelas de verdade, três critérios foram considerados: o valor de frequência, o limite de consistência e o PRI - *Proportional Reduction in Inconsistency*. A dimensão da amostra do presente trabalho é reduzida, pelo que o limite de frequência para a identificação dos remanescentes lógicos foi fixado em 1 (Fiss (2011)).

O limite de consistência para cada combinação foi definido com o mínimo de 0,80, sugerido por Ragin (2008). A inclusão da regra de pontuação PRI foi utilizada para impedir a codificação simultânea das soluções das mesmas configurações para o elevado resultado e a sua negação, para evitar que iguais configurações de condições sejam consideradas suficientes nas duas situações (Schneider e Wagemann, 2012).

Deste modo, foram comparadas as linhas iguais nas duas situações em que ultrapassaram os limites de consistência estabelecido. Quando surgem duas configurações de práticas iguais nesta situação, deve considerar-se como suficiente a linha da tabela de verdade que apresenta o maior valor de “redução proporcional da inconsistência” (*PRI - Proportional Reduction in Inconsistency*), codificando-a com “1” e, consequentemente, codificando a configuração de práticas na outra tabela com “0” (Schneider e Wagemann, 2012).

As condições da solução parcimoniosa são designadas por condições nucleares. A presença destas condições distingue as configurações de condições suficientes (subconjuntos) para o resultado, das configurações que não o são. As condições que apenas surgem na solução intermédia designam-se por condições complementares ou periféricas (Ragin, 2008).

A distinção entre condições nucleares (solução parcimoniosa) e periféricas (solução intermédia) reside na magnitude da relação causal com o resultado. As condições nucleares apresentam evidência de uma forte relação causal com o resultado, contrariamente às condições periféricas (apenas presentes na solução intermédia), para as quais aquela evidência é fraca. A literatura aconselha a apresentação das soluções intermédia e parcimoniosa e a privilegiar a interpretação da solução intermédia pelo facto de se basear no conhecimento teórico (Ragin, 2008).

A Tabela 36 apresenta as configurações para a presença do PE e de quatro das suas dimensões. A explicação da simbologia utilizada na apresentação dos resultados é feita na legenda que se segue (Fiss, 2011).

Tabela 36. Configurações para a presença do planejamento estratégico e das suas dimensões

	PE		EX			MO	AL	DE
	PE1	PE2	EX1	EX2	EX3	MO1	AL1	DE1
LTf	●	●			●		●	●
LTs	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
COI	⊗			●		●	⊗	⊗
COE		●	●					
RSO	●	●			●		●	●
Consistência	0,908	0,832	0,933	0,918	0,994	0,843	0,874	0,516
Cobertura bruta	0,302	0,362	0,618	0,579	0,360	0,697	0,303	0,264
Cobertura única	0,046	0,105	0,070	0,051	0,360	0,697	0,303	0,264
Consistência global solução	0,845		0,881			0,843	0,874	0,516
Cobertura global solução	0,408		0,704			0,697	0,303	0,264

Legenda:

- Círculo a negrito (●): o resultado é alcançado com a presença da condição;
- Círculo riscado (⊗): o resultado é alcançado com a ausência da condição;
- Ausência de círculo (): a condição não é relevante para a configuração;
- Círculo maior (● ou ⊗): a condição é nuclear;
- Círculo menor (● ou ⊗): a condição é periférica.

Os resultados mostram que as configurações para os resultados são quase todas informativas, com exceção da solução da DE. Segundo Woodside (2013), uma solução informativa é aquela em que a cobertura global é superior a 0,25 e a consistência global da solução é superior a 0,75. Por outro lado, verificamos que as condições consideradas nas configurações são todas diferentes, o que evidencia a heterogeneidade das combinações entre as condições para o alcance dos vários tipos de resultados.

Verifica-se, igualmente, existir mais do que uma configuração para o PE e EX, o que evidencia a presença de equifinalidade nas soluções propostas. Isto significa que o bom desempenho nas variáveis

PE e EX pode ser alcançado através da combinação de diversas condições. Assim, os resultados mostram existir uma estrutura complexa de condições causais que permitem às EIPMs atingir um resultado idêntico ao nível do PE ou da EX.

As condições consideradas na presente dissertação aparecem sempre pelo menos uma vez nas soluções encontradas, o que permite desde já corroborar a relevância destes determinantes para explicar o PE nas EIPMs. Um outro resultado interessante é a evidência da relação causal entre as condições e o PE e seus determinantes.

A presença da RSO, da LTf e da COE em algumas das combinações denotam que têm um efeito no incremento do PE e em alguns dos seus determinantes. Por outro lado, a ausência da LTs é uma condição identificada em todas as configurações. Por outro lado, as condições assumem quer uma posição nuclear, quer periférica ao longo das soluções encontradas, à exceção da COE, que é considerada apenas num contexto periférico.

A análise da elevada implementação do PE mostra existirem duas configurações que são suficientes para alcançar esse resultado, sendo que, em cada uma delas, são combinadas quatro das cinco condições. Por outro lado, as combinações encontradas refletem condições nucleares e periféricas. A primeira configuração (PE1) mostra que as EIPMs que apresentam uma combinação de elevada presença da RSO e LTf e ausência de COI e LTs alcançam um elevado nível de PE.

Na segunda configuração (PE2), a implementação do PE depende da forte presença da RSO e LTf e da fraca presença da COE. O elemento que diferencia as duas configurações prende-se com a CO, em que na configuração PE1 é notória a ausência da COI e na configuração PE2 é evidenciada a presença fraca da COE. Considerando o valor da consistência de cada solução, verificamos que 90,8% (PE1) e 83,2% (PE2) das EIPMs que possuem estas condições alcançam um nível elevado de implementação do PE.

Por outro lado, 30,2% e 36,2% das EIPMs que têm um elevado nível de implementação do PE adotam as configurações PE1 e PE2, respetivamente. Dos casos pertencentes à configuração PE1, 4,6% das EIPMs pertencem exclusivamente a essa configuração, enquanto a configuração PE2 tem a cobertura exclusiva mais elevada, com 10,5%. Em suma, nenhuma das condições analisadas (LTs, LTf, COI, COE e RSO) são suficientes, por si só, para conduzir a um elevado nível de implementação do PE, o que significa que os determinantes devem ser considerados conjuntamente.

O gráfico cartesiano mostra que não existe uma relação perfeita de suficiência entre a configuração das condições e o elevado nível de PE, uma vez que surgem casos abaixo da diagonal principal.

Em seguida, apresentamos os casos cujo grau de associação a cada caminho é superior a 0,5, isto é, os casos típicos e contraditórios lógicos (Schneider e Wageman, 2012). A análise dos gráficos cartesianos dos caminhos da solução permite identificar a forma como os casos de cada caminho se distribuem pelas várias áreas dos gráficos.

A principal característica que distingue os casos típicos, relativamente às outras organizações da amostra, nas duas configurações da solução (CFM e FIPAG) tem a ver com a aplicação de padrões de normas internacionais e com a implementação de aspetos da RSO em patamares superiores. Estes casos são extensivos aos outros casos típicos do sector dos recursos, como a EDM. Paralelamente, todos os casos típicos apresentam índices elevados da Ca, Cm e LTf, comparativamente às outras EIPMs da amostra. Estas empresas representam 20,0% da amostra total (15).

Outro aspeto relativo aos casos típicos das duas configurações é o facto de terem uma larga experiência no processo, com monitorização semestral do PE, alocação de recursos para as iniciativas estratégicas, alinhamento entre as atividades operacionais e as iniciativas estratégicas, estrutura organizacional em função do PE, e descentralização da formulação, divulgação e implementação do PE.

Considerando as soluções apresentadas para a EX, os resultados mostram existir três configurações. A configuração EX1 evidencia que em 93,3% das EIPMs a combinação de fraca presença de COE e forte ausência de LTs é condição suficiente para a dimensão da EX no PE. Na segunda configuração, 91,8% dos casos revelam que uma combinação de fraca presença de COI e forte ausência de LTs é condição suficiente para o desempenho ao nível da EX. A terceira configuração revela que em 99,4% dos casos a combinação da presença fraca da LTf e da RSO e da forte ausência da LTs é condição suficiente para a performance na variável EX. As três soluções têm um denominador comum, que é a forte ausência da LTs. Por outro lado, as configurações mostram que 61,8% (EX1), 57,9% (EX2) e 36% (EX3) das EIPMs que apresentavam elevada EX adotaram as combinações das condições causais descritas. Os resultados mostram que existe apenas uma configuração para cada uma das restantes três dimensões do PE analisadas. Na análise à presença da MO, 84,3% dos casos mostram que tal acontece com a combinação de uma forte presença da COI e uma fraca presença da LTs nas EIPMs, tendo esta solução uma cobertura bastante significativa de 69,7%.

No que concerne à solução do AL, verificamos que a condição suficiente encontrada é complexa, pois engloba a forte presença de RSO e LTf, forte ausência da COI e fraca ausência da LTs. Esta solução apresenta uma elevada consistência de 87,4% e uma razoável cobertura de 30,3%.

Finalmente, a solução do nível de DE apresenta uma fraca consistência de 51,6% (está abaixo do limiar de 75% indicado na literatura), o que aconselha a uma interpretação cautelosa do resultado. A combinação de condições causais encontrada considera a forte presença da LTf, a fraca presença da RSO, a forte ausência da COI e a fraca ausência da LTs para uma maior DE.

6.3.2.3. Análise subset/superset

As hipóteses H4 e H5 preveem que a LO possa exercer influência na CO e na RSO e, por essa via, no PE das EIPMs. Assim, a interação entre as variáveis será explorada através da análise subset/superset disponível no *software fsQCA* 3.1b, seguindo os passos sugeridos por Ragin et al. (2017). Esta técnica permite analisar a consistência e a cobertura de combinações específicas de condições.

Os resultados da Tabela 37 mostram que as soluções que consideram a COI e os dois tipos de LO, bem como a RSO, são informativas (cobertura superior a 0,25 e consistência superior a 0,75). Por outro lado, as configurações que incluem a COE são as únicas que têm uma consistência inferior ao limiar de 0,8 recomendado por Ragin (2008).

Atendendo ao valor da consistência das configurações COI*LTf, COI *LTs, RSO*LTf ou RSO*LTs, todas elas são quase sempre necessárias para a presença do PE. Por exemplo, as configurações que consideram a COI têm uma consistência de 0,805, o que significa que 80,5% das EIPMs que têm esta condição atingem um elevado desempenho no PE.

Comparando a consistência das configurações apresentadas na Tabela 37 com a consistência individual identificada para cada construto apresentada na Tabela 35, verificamos que esse indicador aumenta, o que reflete que a combinação de condições tem um efeito causal para explicar o comportamento do PE. Adicionalmente, a cobertura das soluções não está próxima de zero, o que significa que uma razoável percentagem das EIPMs (e.g., 52% na RSO * LTf) que apresentam bom desempenho no PE adotam uma determinada configuração de condições causais.

Tabela 37. Análise subset/superset do fsQCA para o planeamento estratégico

	Consistência	Cobertura	Combinado
COI * LTf	0,805	0,496	0,634
COI * LTs	0,805	0,441	0,598
COE * LTf	0,665	0,414	0,375
COE * LTs	0,667	0,345	0,372
RSO * LTF	0,856	0,520	0,688
RSO * LTs	0,866	0,400	0,688

6.3.3. Análise do modelo da ausência dos resultados

Iremos agora proceder à análise configuracional do modelo que considera a ausência ou reduzida prática dos resultados (modelo 2 anteriormente descrito).

6.3.3.1. Análise das condições necessárias para a ausência de resultados

A análise das condições necessárias para a ausência ou reduzida prática do PE foi efetuada para as situações em que as cinco condições estão presentes e ausentes. Os resultados da Tabela 38 evidenciam que não existem condições necessárias, pois nenhuma delas atinge valor superior a 0,90.

Contudo, temos três condições quase necessárias, com valores de consistência no intervalo entre 0,80 e 0,90, nomeadamente, a presença da LTs para o resultado da ausência da EX (0,838), a ausência da COI para os resultados da ausência ou reduzida EX (0,813) e ausência ou reduzida MO (0,814), e ausência ou reduzida RSO para a ausência da EX (0,894) e a ausência da MO (0,819). Adicionalmente, os coeficientes de cobertura são todos superiores a 0,416 o que significa que os resultados sugerem que as condições causais não são triviais.

Em suma, os resultados sugerem que nas EIPMs caracterizadas pelas condições estudadas, estas últimas não se revelam como causas indispensáveis (necessárias) para a ausência de implementação do PE, assim como para as dimensões desta. Isto significa que as cinco condições, isoladamente, não são necessárias para alcançar a reduzida implementação do PE, e as respetivas dimensões.

Tabela 38. Síntese das condições necessárias no modelo da ausência de resultados

	~PE		~EX		~MO		~AL		~DE	
	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura
LTf	0,636	0,620	0,745	0,521	0,731	0,703	0,601	0,605	0,607	0,767
~LTf	0,507	0,614	0,502	0,436	0,479	0,572	0,539	0,674	0,493	0,775
LTs	0,657	0,709	0,838	0,649	0,728	0,774	0,586	0,653	0,563	0,787
~LTs	0,539	0,584	0,536	0,416	0,561	0,599	0,573	0,641	0,544	0,764
COI	0,564	0,601	0,595	0,454	0,554	0,582	0,620	0,682	0,516	0,712
~COI	0,689	0,756	0,813	0,640	0,814	0,881	0,673	0,763	0,598	0,852
COE	0,571	0,593	0,595	0,443	0,583	0,596	0,630	0,676	0,608	0,819
~COE	0,593	0,668	0,775	0,626	0,647	0,719	0,511	0,595	0,510	0,745
RSO	0,439	0,491	0,471	0,378	0,513	0,566	0,474	0,548	0,446	0,648
~RSO	0,781	0,816	0,894	0,670	0,819	0,843	0,732	0,790	0,664	0,899

No Anexo IV apresentamos os gráficos que demonstram que em todos os resultados existem casos acima ou na diagonal, o que não legitima o estatuto de condição necessária para os resultados.

6.3.3.2. Análise das condições suficientes para a ausência de resultados

A Tabela 39 contém as soluções parcimoniosa e intermédia para a ausência ou reduzida prática do PE e das suas dimensões, cuja representação simbólica, para diferenciar as condições nucleares das condições periféricas, é feita de acordo com Fiss (2011).

Os resultados mostram que as configurações para a ausência dos resultados são todas informativas, pois têm uma cobertura global superior a 0,25 e uma consistência global da solução superior a 0,75. Por outro lado, verificamos que as condições consideradas nas configurações são todas diferentes, o que evidencia a heterogeneidade das combinações entre as condições para a ausência de resultados.

Verificamos, igualmente, existir mais do que uma configuração para o ~MO, ~AL e ~DE, o que evidencia a presença de equifinalidade nas soluções propostas. Isto significa que a ausência de resultados nas dimensões da MO, AL e DE pode ser obtida através da combinação de diversas

condições. Assim, tal como no modelo 1, os resultados do modelo 2 mostram existir uma estrutura complexa de condições causais que permitem às EIPMs não atingirem os resultados (PE e as quatro dimensões analisadas).

Tabela 39. Configurações para a ausência do planeamento estratégico e das suas dimensões

	~PE	~EX	~MO		~AL				~DE		
	~PE1	~EX1	~MO1	~MO2	~AL 1	~AL 2	~AL3	~AL 4	~DE1	~DE2	~DE3
LTf	●	●			⊗			⊗		⊗	
LTs	⊗	●	⊗		⊗	⊗		⊗			●
COI		⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗			●	
COE	⊗	⊗		⊗			⊗	⊗	●		
RSO	⊗	⊗		⊗		⊗	⊗	⊗			⊗
Consistência	0,799	0,845	0,964	0,895	0,920	0,950	0,817	0,920	0,818	0,735	0,878
Cobertura bruta	0,437	0,578	0,440	0,520	0,520	0,294	0,453	0,178	0,607	0,347	0,522
Cobertura única	0,437	0,578	0,237	0,317	0,054	0,029	0,259	0,055	0,175	0,033	0,265
Consistência global solução	0,799	0,845	0,925		0,860				0,785		
Cobertura global solução	0,437	0,578	0,758		0,665				0,910		

Legenda:

- Círculo a negrito (●): o resultado é alcançado com a presença da condição;
- Círculo riscado (⊗): o resultado é alcançado com a ausência da condição;
- Ausência de círculo (): a condição não é relevante para a configuração;
- Círculo maior (● ou ⊗): a condição é nuclear;
- Círculo menor (● ou ⊗): a condição é periférica.

Em relação a uma leitura transversal à composição das configurações, um dado que salta à vista é o comportamento da RSO. Os resultados mostram que a ausência forte ou fraca desta variável é uma condição causal suficiente para a ausência do PE e das suas dimensões. Nas restantes quatro condições, o comportamento é quase idêntico, pois em raras exceções a presença é uma condição causal suficiente

para a ausência de resultados. Importa ainda referir que as cinco condições constam várias vezes nas soluções apresentadas.

A análise da ausência de implementação do PE mostra existir apenas uma configuração (PE1) que é suficiente para alcançar esse resultado, que considera a combinação de quatro condições: a presença da LTf é condição nuclear e a ausência das restantes três condições (\sim LTs, \sim COE e \sim RSO) é periférica. Assim, nenhuma das condições analisadas (LTs, LTf, COI, COE e RSO) é suficiente, por si só, para conduzir a um reduzido nível de implementação do PE, o que significa que os determinantes devem ser considerados conjuntamente.

Esta configuração tem uma boa consistência, pois 79,9% das EIPMs que possuem estas condições alcançam ausência de PE. Por outro lado, a solução é responsável por explicar 43,7% dos casos que apresentam ausência de PE. Uma curiosidade desta solução é o facto de a presença da LTf ser uma condição nuclear para a ausência do resultado no PE. Este dado contraria a literatura (e.g., Wang et al., 2016 e Mokgolo, 2010), que tende a enaltecer aquela como a condição necessária, e por vezes suficiente, para a implementação eficaz do PE, e não o contrário. Nesta perspetiva, a LTf, por si só, não garante a implementação eficaz da PE, precisando, para tal, de estar combinada com outros fatores nas EIPMs.

A análise do modelo de ausência de PE suporta as proposições da causalidade conjuntural, da equifinalidade, das práticas necessárias (mas não suficientes) e da assimetria.

Os resultados do modelo 1 e do modelo 2 mostram que os caminhos que concorrem para a ausência de PE são diferentes dos que conduzem à presença do PE. Por exemplo, confrontando a solução de \sim PE1 com PE1, verificamos que a condição da RSO tem um comportamento oposto nas duas configurações, evidenciando, assim, uma associação causal positiva entre o PE e a RSO.

Os resultados mostram, também, que a ausência da EX é explicada por uma configuração, ao passo que as ausências da MO, AL e DE são descritas por duas, três e quatro configurações, respetivamente. Considerando a solução apresentada para a ausência da EX, os resultados mostram existir uma configuração que contempla a ausência das condições periféricas da RSO, COE e COI e a presença das condições periféricas da LTf e LTs. Esta condição apresenta uma elevada consistência de 84,5% e explica 57,8% dos casos analisados.

A ausência da MO é explicada por duas configurações, ambas marcadas pela ausência das condições identificadas nas soluções. No primeiro caso, é considerada a configuração que contempla a ausência das condições periféricas da COI e LTs (consistência de 96,4% e cobertura de 44%), enquanto a segunda

combina a ausência das condições periféricas da COI e RSO e da condição nuclear da COE (consistência de 89,5% e cobertura de 52%).

Relativamente às soluções apresentadas para a ausência do AL, os resultados mostram existir quatro configurações. A configuração ~AL1 evidencia que em 92% das EIPMs, a combinação de ausência de LTf, LTs e COI é condição suficiente para a dimensão da ausência da AL. Na segunda configuração, 95% dos casos revelam que uma combinação de ausência de LTs, COI e RSO é condição suficiente para a ausência de AL. A terceira configuração revela que em 81,7% dos casos a combinação da ausência dos dois tipos de CO (a COI e COE) e RSO é condição suficiente para o reduzido desempenho ao nível do AL. Por último, a quarta configuração revela que em 92,0% dos casos a combinação da ausência da LTf, LTs, COE e RSO é condição suficiente para o reduzido desempenho do AL.

Nestas quatro configurações, as condições da LTf e RSO, quando identificadas na solução, são nucleares, enquanto as restantes são periféricas. As configurações mostram que 52% (~AL1), 29,4% (~AL2), 45,3% (~AL 3) e 17,8% (~AL 4) das EIPMs que apresentavam reduzida AL adotaram as combinações das condições causais descritas. Todavia, a terceira é responsável por explicar 25,9% dos casos que apresentam uma elevada ausência de AL.

Finalmente, a solução da ausência de DE mostra existirem três configurações. A configuração ~DE1 evidencia que em 81,8% das EIPMs a condição da elevada presença da COE é condição suficiente para a dimensão do fraco desempenho da DE. Na segunda configuração, 73,5% dos casos revelam uma combinação de ausência de LTf e fraca presença da COI como condição suficiente para o fraco desempenho ao nível da DE. A terceira configuração revela que em 87,8% dos casos a combinação da condição periférica da LTs e da forte ausência da RSO é condição suficiente para a ausência da DE.

Um dado interessante é que as três soluções não têm uma condição em comum. Por outro lado, as configurações mostram que 60,7% (~DE1), 34,7% (~DE2) e 52,2% (~DE3) das EIPMs que apresentavam reduzida DE adotaram as combinações das condições causais descritas.

A análise dos gráficos cartesianos dos caminhos de cada solução permite identificar a forma como os casos de cada caminho se distribuem pelas várias áreas dos gráficos. A principal característica que distingue os casos típicos na configuração da solução (as EIPM 1, 5, 14 e 15) é a presença de poucas medidas na implementação de aspetos da RSO e da LTf. Paralelamente, todos os casos típicos apresentam índices reduzidos da Ca e Cm (COE), comparativamente com as outras EIPMs da amostra.

Estas empresas representam 26,7% da amostra total (15). Outro aspeto relativo aos casos típicos das duas configurações é o facto de estes terem uma experiência de menos de cinco anos no processo, com a monitorização anual do PE, não alocação de recursos para as iniciativas estratégicas, desfasamento entre as atividades operacionais e as iniciativas estratégicas, não reestruturação organizacional em função do PE, e centralização da formulação, divulgação e implementação do PE.

6.4. Discussão dos resultados

A presente dissertação tem como objetivo analisar a influência exercida, isolada ou conjuntamente, pela LO, CO e RSO (variáveis independentes ou condições), no PE das EIPMS. Baseada na análise das estatísticas descritivas e dos resultados obtidos através da aplicação do método do fsQCA, este trabalho permite-nos registar as evidências a seguir descritas.

6.4.1. Evidência 1: Predomínio dos valores da Cb nas EIPMs, em comparação com os valores da Cm, Cc e Ca

A abordagem dimensional, como é o caso do MVC (Quinn e Rohrbaugh, 1983), parte do pressuposto de que as organizações não possuem exclusivamente uma dimensão, mas nelas coabitam as quatro dimensões (Cb, Cm, Ca e a Cc) e em proporções diferenciadas. Desta forma, segundo Zammuto e Krakower (1991), a diferença entre as organizações, e em diversos contextos, não reside no facto de terem diferentes tipos de CO, mas sim em terem os mesmos tipos, mas em diferentes níveis.

Os dados da Tabela 8 corroboram este enunciado, visto que obtivemos as quatro dimensões nas 15 EIPMs e com graus diferentes, sendo a Cb (5,16), Cm (4,44), Cc (3,53) e Ca (3,48). Os resultados sugerem que a modernização das EIPMs não resulta, ainda, na superação do modelo tradicional, caracterizado pela supremacia dos valores da Cb, apesar do crescimento dos valores da Cm e Cc nas EIPMs.

Esta situação vai, em parte, ao encontro do discurso patente na reforma do sector público, designado por “modernização ou reforma da AP”, focalizado na interiorização de novos valores nas organizações, fora do modelo burocrático dominante nas décadas anteriores em Moçambique. É verdade que a configuração dos tipos de CO pode induzir-nos a interpretar que o programa da reforma da AP nas EIPMs comporta aspetos de inércia, uma vez que os valores da Cb continuam a influenciar o

comportamento destas organizações. Contudo, os resultados apresentados indiciam a manifestação de um processo de “mudança organizacional” nas EIPMs, pois, na atualidade, estas organizações são caracterizados por uma CO “híbrida” e “em transição”. Entendemos por CO “híbrida” a coexistência dos quatro tipos de CO em escalas aproximadas ($C_b = 5,1$; $C_m = 4,4$; $C_c = 3,5$; $C_a = 3,4$), e por CO “em transição” o facto de, ao longo do tempo, se ter verificado o aumento dos níveis de manifestação dos valores da C_m , C_c e C_a , o que implicou, consequentemente, a redução dos valores da C_b .

Os resultados indicam que no período de “transição” da CO se evidencia a emergência de novos valores nas EIPMs, como a satisfação do cidadão/cliente (C_m), a participação, partilha e trabalho de equipa (C_c) e a inovação e criatividade (C_a), que em décadas anteriores estavam subavaliados, sobretudo no período em que Moçambique estava alinhado com o bloco soviético e tinha uma economia centralizada e planificada.

Este novo perfil enquadra-se na atual configuração das EIPMs, envolvidas em processos de modernização através de novos modelos de organização e gestão, orientados para a rendibilização dos seus ativos e adaptação à envolvente (externa e interna), e movidas, principalmente, pela globalização e novas tecnologias de informação e comunicação.

A ideia de CO “híbrida” e “em transição” é reforçada pelos resultados que indicam existir correlações entre os diferentes tipos de CO (Tabela 40). A C_b está negativamente correlacionada com a C_c ($\rho=0,470$). A C_m está positivamente associada com a C_c ($\rho=0,582$) e a C_a ($\rho=0,485$). E, por último, a C_a tem uma associação positiva forte com a C_c ($\rho=0,820$).

Embora não seja estatisticamente significativa a relação que se estabelece entre a C_b e as outras três (C_m , C_c e C_a), o sentido da associação negativa está de acordo com o modelo teórico original dos MVC. As EIPMs dominadas pela C_b tendem a ser altamente condicionadas por normas, estabilidade, previsibilidade e parametrização de tarefas e procedimentos e circuitos de circulação e comunicação de informação, o que, até certo ponto, é incongruente com níveis elevados de manifestação dos valores de partilha, delegação de responsabilidades e participação (C_c), criatividade, inovação, flexibilidade e adaptação à envolvente (C_a), produtividade, satisfação do cidadão/cliente e outros stakeholders (C_m).

Tabela 40. Matriz de correlações de Spearman da cultura organizacional

	Cc	Ca	Cb	Cm
Cultura clã (Cc)	1,00			
Cultura adocrática (Ca)	0,820***	1,000		
Cultura burocrática (Cb)	-0,470*	-0,376	1,000	
Cultura mercado (Cm)	0,582**	0,485*	-0,218	1,000

*** significativo a 1%; ** significativo a 5%; * significativo a 10%

Curiosamente, apesar de não estarmos perante pequenas empresas do tipo familiar, a valorização dos aspetos que dizem respeito à Cc, como a coesão, espírito de equipa e fidelidade dos colaboradores, estão patentes em todas as EIPMs. Esta forma de estar nas EIPMs pode estar relacionada com as características da cultura nacional de Moçambique, que comporta níveis elevados de coletivismo.

De modo geral, a Cb estabelece relações negativas com as outras três (Cm, Cc e Ca) e estas estabelecem entre si relações positivas. O perfil das EIPMs analisadas sugere que o futuro das mesmas tenderá a estar associado à elevação conjugada dos valores das Cm, Ca e Cc, em detrimento dos valores da Cb, a médio e longo prazos. Estes resultados mostraram o carácter atual e heurístico do MVC na análise da CO, pela sua simplicidade e aplicação sem limitações geográficas e culturais (Yu e Wu, 2009; Erasmus et al., 2017).

6.4.2. Evidência 2: Predomínio da LTs em comparação com a LTf

Os resultados do inquérito indicam uma maior proeminência para a presença de líderes nas EIPMs que adotam a LTs (média de 3,72), em detrimento da LTf (média de 3,12). Assim, os dados sugerem que existe a perceção de que as EIPMs continuam a ser sustentadas por líderes que procuram a eficiência e eficácia nos resultados imediatos, em detrimento dos que colocam o seu foco na transformação dos liderados, por meio de um processo de autoconfiança, identificação e motivação (House et al., 1991).

Daqui podemos inferir que continuam a ser marcantes nas EIPMs as situações em que é esperado que os líderes clarifiquem expectativas como planeamento e estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho dos seus colaboradores. E esperando-se, segundo este pensamento, que os subordinados sejam orientados para a tarefa e focados no trabalho, e os seus interesses induzam a boa energia e conduta social.

Os valores apresentados para os índices da LTf e da LTs não estão muito afastados entre si, sugerindo a ideia de alguma aproximação entre os dois tipos de LO em algumas EIPMs. De qualquer forma, a coexistência só pode ocorrer em condições de menores ou maiores frequências de um tipo de LO em relação ao outro, mas nunca nas mesmas proporções, momentos e espaços organizacionais.

Os dados mostram indícios de alguma mudança organizacional nas EIPMs no que respeita aos tipos de LO, ao se verificar a elevação de algumas das dimensões da LTf, aproximando-se da LTs, visto que no passado mais longínquo era significativa a distância entre as duas, com supremacia da LTs nos gestores de Moçambique. Estes dados confirmam a ideia de que a APM está numa situação “híbrida” e “em transição” no que diz respeito à CO e à LO (Nyakada, 2008).

Por outro lado, temos resultados sobre as correlações positivas entre as dimensões da LTf e as da LTs (Tabela 41). Este tipo de associação é lógico, na medida em que o modelo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) tende a apresentar elevada consistência interna entre os fatores (Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam, 2003). É esperado que os fatores agrupados sob a mesma classe de comportamento do líder se reforcem mutuamente, como são os casos da motivação inspiracional que aumenta a crença na autoeficácia, reforçada pela consideração individualizada.

No que diz respeito à correlação entre as dimensões de LTs, constata-se existir associações positivas entre si, tal como acontece entre as da LTf. Em termos teóricos, os fatores constitutivos das dimensões de um construto tendem a ter uma consistência interna muito forte, o que significa a existência de relações positivas, mesmo que fracas, entre si.

Tabela 41. Matriz de correlações de Spearman da liderança organizacional

	AII	CII	MI	EI	CI	GEA	RC
AII	1,00						
CII	0,035	1,000					
MI	0,436	0,093	1,000				
EI	0,631**	0,344	0,161	1,000			
CI	0,210	0,000	-0,028	0,183	1,000		
GEA	0,401	0,141	0,314	0,553**	0,494*	1,000	
RC	0,673***	0,006	0,524**	0,625**	0,179	0,441*	1,000
LTf	0,786***	0,324	0,537**	0,650***	0,587**		
LTs						0,862***	0,824***

*** significativo a 1%; ** significativo a 5%; * significativo a 10%

No caso da relação moderada positiva e estatisticamente significativa entre as dimensões da recompensa por objetivos atingidos (RC) e a gestão por exceção ativa (GEA) ($\rho=0,441$), estamos perante situações em que o líder valoriza a qualidade ou os resultados positivos do trabalho efetuado, o que se traduzirá em recompensas positivas em caso de sucesso (elogio, aumento do salário, promoções) ou negativas mediante o fracasso (que vão do feedback negativo ao despedimento).

Este facto é congruente ou pode ser reforçado com uma atitude em que o líder procura e deteta os desvios às regras e padrões esperados, dependendo da natureza e encadeamento dos processos e procedimentos que estão na base da qualidade dos produtos ou serviços da organização. E isto será mais frequente quando se tratar de sectores de atividade em que a qualidade do produto/serviço depende da linha encadeada de processos e procedimentos definidos e rotinas, e com linhas hierárquicas bem estruturadas, como é o caso das EIPMs.

A correlação entre a LTf e a LTs é positiva e estatisticamente significativa (ver Tabela 31) ($\rho=0,661$). Segundo Bass (1985), a recompensa por objetivos atingidos diz respeito ao estilo de líder que diz com frequência aos subordinados o que eles devem fazer, se pretendem obter uma determinada compensação pelo seu esforço, recorrendo, constantemente, ao reforço positivo ou negativo, como mecanismos de motivação dos seus subordinados.

Deste ponto de vista, esta dimensão não será incongruente com algumas dimensões de LTf, pelo contrário, até podem reforçar-se mutuamente. Assim, a recompensa por objetivos atingidos é congruente com atitudes dos líderes que consideram as necessidades, interesses e capacidades dos seguidores e a promoção dos valores de respeito e confiança (consideração individualizada).

Paralelamente, podemos destacar dois processos que contribuem para a emergência de um discurso galvanizador das dimensões transformacionais moderadas nas organizações analisadas. O primeiro diz respeito à modernização do sector público, em geral, o que implica a importação para o seu interior de elementos tradicionalmente valorizados no sector privado, tais como criatividade, inovação, autonomia, abertura, flexibilidade e responsabilização. Esta tendência traz consigo a necessidade de novas práticas de gestão e organização, que constituem uma rutura com os modelos tradicionais altamente burocratizados.

O segundo aspeto está intimamente relacionado com a natureza das organizações analisadas que, apesar de serem do sector público, têm características específicas que lhes conferem uma identidade diferente das organizações tradicionais da APM, por se pautarem por mecanismos de rendibilidade de recursos.

Para a concretização das suas missões, a procura de lucro revela-se, em certos casos, um objetivo importante a atingir (e.g., o caso da ENH) e, como tal, os seus mecanismos de gestão são predominantemente de mercado. A melhoria da qualidade dos serviços, através da inovação e criatividade, capacitação dos recursos humanos, flexibilidade e democratização do espaço de trabalho são elementos que vão entrando na esfera das práticas de gestão das EIPMs.

Se no sector público, em geral, a adoção de um novo discurso sobre as práticas de gestão pode ser apenas uma questão de “moda” (isomorfismo coercitivo), nas EIPMs analisadas o mesmo pode ser assumido por razões de sobrevivência no mercado, pois adotar novas práticas de gestão é condição, cada vez mais necessária, para a sobrevivência sustentada destas organizações no campo estratégico. Assim se compreende o surgimento nas EIPMs de situações híbridas de LO, caracterizadas pela coexistência da LTs e da LTf, com ligeiro ascendente da primeira sobre a segunda.

6.4.3. Evidência 3: Responsabilidade social organizacional em fase embrionária e expressa apenas na elevada dimensão do colaborador

Os resultados indicam que as empresas dos sectores dos recursos e dos transportes tendem a incorporar as iniciativas da RSO nas suas estratégias de negócios. Esta situação não é alheia à natureza das suas atividades que, por influência de diretivas internacionais, são sensíveis à implementação de práticas de RSO, nomeadamente, a implementação de normas e regulamentos internacionais que impelem a adoção de padrões e procedimentos que permitam atuar de forma responsável e legítima dentro do espaço económico e estratégico em que se enquadram.

Muitas das atividades empreendidas no âmbito da RSO são consubstanciadas através da ratificação de normas e certificações internacionais, como são os casos da LAM (normas para a aviação civil), FIPAG, EDM e ENH (normas para a gestão dos recursos energéticos e hídricos e importância da boa gestão dos recursos naturais para o desenvolvimento sustentável).

Os recursos hídricos, energéticos e mineiros (EDM, FIPAG) e a poluição do ar (INATTER) estão diretamente relacionados com as alterações climáticas e o desenvolvimento sustentável e, portanto, a sustentabilidade empresarial marca, na atualidade, a agenda da RSO das empresas e institutos de qualquer país.

As empresas que assumem iniciativas de RSO aproximam-se do modelo tridimensional (ambiental, económico e social) de desempenho. Contudo, no nosso ponto de vista, apesar da aplicação de medidas de sustentabilidade ambiental, induzidas muitas vezes por isomorfismo institucional, as respetivas atividades identificadas não legitimam o estatuto de “praticantes da RSO”, no sentido restrito do termo.

No sentido inverso, encontramos as EIPMs dos sectores financeiro e das comunicações, que agem de acordo com o padrão vigente nas empresas públicas, que tendem a optar por atividades (sociais) ad hoc, para os atores internos da instituição (colaboradores). As atividades sociais consistem, principalmente, na ajuda médica e medicamentosa, ações de formação, atividades filantrópicas na área do desporto, cultura e apoios materiais a grupos-alvo específicos, como é o caso do programa de ação sanitária e social do INSS, que consiste em apoiar os pensionistas e seus familiares com bens materiais.

As referidas atividades enquadram-se dentro da política social do sector público, que consiste no tipo unidimensional, no sentido de aliar a componente económica empresarial à social, mas não de forma estratégica, ou seja, através de ações sem potencial para melhorar a competitividade da organização e sem contribuição visível e direta para o desenvolvimento sustentável. A dimensão “colaboradores” é onde as EIPMs, embora não de forma estratégica, concentram os seus esforços no que diz respeito a iniciativas que as aproximam da RSO, nos termos conceptuais considerados neste trabalho.

Ou seja, nas EIPMs a RSO está relacionada com as dimensões dos colaboradores e sociedade, o que revela o seu carácter embrionário. Assim, podemos concluir, na esteira de Idemudia (2011) e Kaufmann e Simons-Kaufmann (2016), que falta nas EIPMs o “ambiente favorável” para o desenvolvimento da RSO. Isto significa que nos respetivos Ministérios ou instituições equiparadas não existem as atribuições de facilitar, promover, estimular e supervisionar as iniciativas de RSO nas EIPMs.

Além disso, a RSO está relacionada com o desenvolvimento das comunidades locais, a redução da pobreza, a capacitação e formação profissional, o *empowerment* das comunidades e das mulheres. A RSO é vista como veículo de redução da pobreza e de promoção da justiça social. Fatores históricos e culturais e o fraco desenvolvimento da sociedade civil são determinantes na explicação do estado pouco desenvolvido nas práticas de RSO em Moçambique.

Esta situação leva-nos a considerar que a RSO está numa fase “embrionária” no contexto das EIPMs, por força da natureza destas organizações e de fatores estruturais da sociedade (Zadeck, 2004). Segundo Lázaro e Gremaud (2016) e Bocquet et al. (2013), a institucionalização da RSO passa por esta deixar de ser puramente de natureza filantrópica, para assumir o carácter estratégico, no sentido de incorporação

de códigos de conduta e valores como os da preservação do ambiente, segurança, defesa do consumidor, qualidade dos produtos, entre outros, e a utilização de múltiplas ferramentas na missão, nos procedimentos administrativos e operacionais das empresas e na estratégia corporativa, respondendo aos desafios que podem colocar a empresa em causa.

Apesar da Agenda 2030 sobre os ODS ter sido assumida pelo Governo de Moçambique, esta ainda não é uma referência para a ação das EIPM. A RSO comporta três vertentes, a social, a económica e a ambiental, e se alguma delas não se encontra representada, então estaremos apenas a falar de meras políticas sociais e filantrópicas das organizações, i.e., estamos face a uma fase embrionária, reativa e latente de RSO, segundo os trabalhos de Idemudia (2011), Kirat (2015) e Kaufmann e Simons-Kaufmann (2016).

6.4.4. Evidência 4: Planeamento estratégico é uma prática altamente formalizada, mas debilitada na sua implementação efetiva

Os dados indicam que a maioria das EIPMs possui uma larga experiência na implementação do PE e a respetiva formalização (documento escrito), o que não significa, necessariamente, a prática de um processo consolidado, visto que, em muitas delas, permanece a discrepância entre as linhas estratégicas e as atividades operacionais, objetivos e atividades individuais. Esta situação é reforçada pelo elevado nível de centralização e monitorização irregular do PE, ofuscando a sua efetiva implementação.

Estas ações sugerem que a prática do PE nas EIPMs tende a ser um exercício ainda superficial e prematuro (formulação), sem correspondência na efetiva consolidação da sua implementação, como técnica e modelo de gestão interiorizada nas respetivas organizações. Os dados também indicam que a elaboração e implementação do PE são processos “não democráticos”, sem a participação dos funcionários de níveis inferiores. A elaboração, implementação e divulgação do PE nas EIPM é um processo restrito aos gestores de topo, envolvendo pouco os gestores dos níveis hierárquicos inferiores e reduzindo assim a sua abrangência, internalização e poder inovador e transformacional.

A literatura aponta que o PE e outros instrumentos de gestão estratégica (e.g., o Balanced Scorecard), são formas de as organizações enfatizarem os processos adaptativos e/ou inovadores de forma sustentada em relação aos contextos (interno e externo) em que estão inseridas (Carvalho, 2013; António, 2015; Norton e Kaplan, 1992).

Os resultados nas EIPMs reforçam a ideia da ausência da “cultura” de PE nas EIPMs, no sentido em que o PE parece distanciar-se de um instrumento de gestão e melhoria do desempenho organizacional de forma adaptativa. Das quatro fases que compõem o PE, designadamente, a análise, a formulação, a implementação e a avaliação, controle e feedback da estratégia (McGrath e Bates, 2014; Santos, 2008), os resultados mostram que as duas últimas (implementação e avaliação) são penalizadas, o que reforça a ideia de falta de “cultura” de PE nas EIPMs.

Em suma, os dados sugerem que, atendendo ao nível de formalização e anos de experiência na sua utilização, as EIPMs têm condições para melhorarem a implementação do processo de PE. A abordagem do PVM (Moore, 1995), desenvolvido posteriormente pelos trabalhos de Klijn e Koppenjan (2000, 2015) e Geuijen et al. (2017), indicam que as instituições do sector público podem praticar o PE, desde que sejam reformulados os conteúdos e processos na prática do PE, com um ambiente político-administrativo específico, que configura o seu modo de operações e interação com outras organizações.

No caso das EIPMs, ao nível dos conteúdos, os dados das dimensões da abrangência analítica e da orientação demonstram a sua conformidade com a literatura. A sua fraqueza reside nos processos, traduzidos pelos dados das dimensões (des)centralização, alinhamento dos níveis do plano e monitorização do processo, que apontam para um nível reduzido das suas práticas. A institucionalização do PE nas EIPMs, como modelo de gestão adaptativa ao contexto interno e externo das organizações, mostra fraquezas ao nível dos processos para a sua implementação efetiva, mais do que ao nível do conteúdo.

6.4.5. Evidência 5: Corroboração das hipóteses de investigação formuladas

As hipóteses foram analisadas com base na análise das condições necessárias e suficientes obtidas através do método do fsQCA, em que procurámos identificar se os determinantes formulados nas hipóteses influenciam ou não a prática do PE nas EIPMs. Deste modo, obtemos dois modelos, sendo que o primeiro (M1) aponta para a elevada prática do PE e o segundo (M2) para a reduzida ou ausência da prática do PE.

No modelo 1, os resultados sugerem duas configurações para a presença do PE, a saber: $LTf*~LTs*~COI* RSO + LTf*~LTs*COE* RSO \rightarrow PE$. Esta solução indica que a elevada prática do PE é causada por uma combinação que considera a forte presença de LTf e RSO e ausência da LTs alternada com a presença de COE ou a ausência de COI. As condições da RSO e da LTf são nucleares,

com maior expressão causal para a explicação do resultado (PE), e as outras três condições (~LTs, ~COI e COE) são periféricas.

No modelo 2, para a reduzida prática do PE, obtivemos na solução intermédia apenas uma configuração: $\sim RSO * \sim COE * \sim LTs * LTf \rightarrow \sim PE$. A solução indica também que a condição da LTf é nuclear e as restantes três são periféricas. Assim, para a reduzida implementação da PE, a solução sugere que se tende a verificar quando existe uma combinação conjunta das práticas reduzidas da RSO, COE e LTs e da elevada presença da LTf.

Nos próximos parágrafos iremos proceder à confrontação dos resultados obtidos com as hipóteses formuladas.

6.4.5.1. Cultura organizacional e planeamento estratégico (H1)

Segundo as configurações identificadas nos modelos 1 e 2, a presença da Ca e Cm (agregadas em COE) ou a ausência da COI (Cb e Cc) são condições que influenciam a elevada prática do PE. Por outro lado, o modelo 2 mostra que a reduzida prática da PE não está positivamente relacionada com a Cb (como elemento COI), como é preconizado por Panagiotis et al. (2014), Landekić et al. (2015) e Cruz e Ferreira (2015), pois esta condição não é relevante na configuração (~PE1), mas a ausência ou reduzida presença da COE é a condição causal para a reduzida prática do PE.

Contudo, as duas tipologias da CO não se revelaram condições necessárias, isto é, as COI e COE não necessitam de estar sempre presentes ou ausentes quando se registam os resultados agregados do PE e da ausência de PE. A relevância causal no PE das duas condições associadas à CO surge quando conjugada com a presença ou ausência da LO e da RSO. Em termos de dimensões do PE, os resultados da análise das condições necessárias evidenciam que a COI é uma condição quase sempre presente para a presença da monitorização do PE e que a ausência da COI é uma condição quase sempre presente para o reduzido nível de experiência e monitorização do PE nas EIPMs.

Assim, os resultados permitem corroborar H1, que indicava que a CO dominante nas EIPMs influencia a prática do PE. A presença ou ausência das Cm e Ca (COE) tende a influenciar a prática elevada ou reduzida do PE e algumas das suas dimensões (e.g., a experiência). A literatura refere que a gestão estratégica, nas suas dimensões, está positivamente associada com a Cc e Cm, componentes da COE (Naranjo-Valencia et al., 2016; Hartnell, Ou e Kinicki, 2011; Castro e Silva, 2012; Danjour, Oliveira e Añez Genç, 2013; Akta, Çiçek e Kiyak, 2011; Aboajela ; 2015).

A ausência das Cb e Cc (COI) está associada a um nível elevado de PE e das suas dimensões do AL e DE, o que corrobora a literatura que aponta que a Cb (componente da COI) está associada negativamente com a implementação da gestão estratégica ou o PE (Panagiotis et al., 2014; Landekić et al., 2015; Cruz e Ferreira, 2015).

6.4.5.2. Responsabilidade social organizacional e planeamento estratégico (H2)

A RSO influencia a estratégia organizacional e as fases do PE, contribuindo para a reputação da imagem da empresa (Ibrahim, 2017), a criação de capacidades organizacionais (Sharma e Vredenburg, 1998) e a inovação (Cegarra-Navarro et al., 2016). O trabalho de Hahn (2013) afirma que a RSO afeta as fases de PE, designadamente, a análise dos ambientes, a formulação, a implementação e a avaliação da estratégia.

Os dados da nossa pesquisa suportam estas conclusões. Em primeiro lugar, a análise das condições necessárias evidencia que a presença da RSO é quase sempre uma condição necessária para o elevado desempenho ao nível da monitorização e descentralização do PE, ao passo que a ausência da RSO é relevante para a ausência de experiência e monitorização do PE das EIPMs. Em segundo lugar, as soluções apresentadas no modelo 1 e modelo 2 permitem igualmente corroborar H2, no sentido em que a RSO dominante nas EIPMs influencia a prática do PE.

No modelo 1, as soluções para a elevada prática do PE e algumas das suas dimensões (experiência, alinhamento e descentralização) mostram que a presença da RSO conjugada com outros determinantes faz parte das condições suficientes. No que concerne ao modelo 2, a ausência ou reduzida RSO faz parte das condições causais suficientes para a não presença do PE e de todas as suas quatro dimensões analisadas.

As estatísticas descritivas mostram um índice reduzido de RSO (score médio de 2,22) e um score não muito elevado do PE (score médio de 5,2). Assim, as soluções da análise configuracional sugerem que a prática elevada da RSO é um fator determinante para aumentar a prática do PE nas EIPMs.

Isto significa que a ausência da RSO, no contexto das APM, influencia negativamente a prática do PE, de modo que, futuramente, a sua institucionalização poderá ser uma oportunidade para a criação de condições objetivas para a elevada prática da gestão estratégica na maioria das EIPMs.

O reduzido nível de RSO está associado a níveis reduzidos de alinhamento e descentralização e à não integração equilibrada nos objetivos e iniciativas dos planos, aspetos relacionados com as dimensões da RSO (o ambiente, sociedade e divulgação). Outro aspeto diz respeito ao processo de planeamento, na medida em que a RSO preconiza uma forma participativa e democrática de formulação, implementação e avaliação das iniciativas do PE, pelo que a reduzida prática daquela influencia negativamente a prática do PE, principalmente, nos aspetos da monitorização e avaliação, assim como no equilíbrio na orientação dos processos.

Os resultados da nossa pesquisa sugerem que a aposta na RSO estratégica pelas EIPMs é uma condição necessária para a eficaz implementação do PE nas mesmas, fator negligenciado nos estudos sobre a gestão estratégica em Moçambique. Esta ideia pode-se traduzir na prática, em parte, na criação de novos modelos de negócio sustentáveis que minimizem os impactos negativos na cadeia produtiva social e ambiental, através de produtos e serviços cuja essência é a sustentabilidade – ecologicamente corretos, economicamente viáveis, socialmente justos e culturalmente diversos (Arruda et al., 2017), bem como na implementação da gestão participativa de orçamentos, compras e contratos públicos verdes ou o procurement sustentável nas EIPMs (Fedozzi, 1997).

6.4.5.3. Liderança e planeamento estratégico (H3)

A literatura sobre a LO e o seu impacto sobre o PE apresentam a LTf como o elemento determinante para a implementação eficaz do PE, principalmente em contextos de mudança organizacional, por criar capacidades necessárias para a sua concretização (Bass, 1985, 1993). Segundo esta vertente, os líderes que exibem maior frequência e níveis elevados de LTf e seus comportamentos, têm maior probabilidade de gerir, com sucesso, os processos de mudança organizacional (Wright e Pandey, 2009; Givens, 2008).

Assim, encontramos pesquisas que salientam as relações positivas entre a LTf e elevadas práticas do PE, sendo raras as organizações do sector público com estilos de LTf, porque as mesmas dependem mais de mecanismos de controlo burocrático (Moon, 2016; Pandey et al., 2016; Wang et al., 2016; Voet, 2016). Segundo os trabalhos de Hansen e Jacobsen (2016) e Polidano (1999), pode-se deduzir que as organizações do sector público, com estilos de LTs, estejam negativamente relacionadas com a elevada prática do PE.

Os resultados do nosso estudo mostram que, na maioria das EIPMs, a LTs é o estilo dominante, o que poderá explicar o não alcance da elevada prática do PE (score médio de PE de 5,20), facto já sugerido

pelos trabalhos de Ugboro et al. (2011), Wanjala e Rarieya (2014), Huque (2013), Gander (2014) e Nchukwe e Adejuwon (2014), em relação aos PVD. Da mesma forma, as poucas EIPMs com elevada prática de PE são influenciadas pela LTf, segundo as conclusões dos trabalhos de Moon (2016), Pandey et al. (2016), Wang et al. (2016) e Voet (2016).

Os resultados da análise das condições necessárias mostram que a LTf e a LTs não são determinantes para atingir uma elevada prática do PE e suas dimensões. Contudo, a LTs é uma condição quase sempre necessária para a não presença da experiência, como dimensão do PE. Por outro lado, as duas configurações do modelo 1 identificam a elevada prática da LTf como uma condição nuclear para a elevada prática do PE, conjugada com a ausência da LTs. No modelo 2, a mesma combinação surge para a reduzida prática do PE. Esta evidência é contraditória, pois os dois tipos de LO conduzem, simultaneamente, para a elevada e a reduzida prática do PE.

Os resultados mostram, também, que a LTs e a LTf são condições suficientes em várias das configurações das dimensões do PE. Por exemplo, a presença da LTs influencia a reduzida prática da descentralização no processo de formulação e divulgação do PE. Em suma, os resultados da análise da suficiência das condições permitem corroborar a H3, no sentido de que a LO dominante nas EIPMS (a LTs) influencia a prática (reduzida) do PE.

6.4.5.4. Liderança e cultura organizacional (H4)

As relações positivas que se estabelecem entre a LTf e LTs com a Cb podem significar que as culturas hierárquicas (burocráticas) fundamentadas em regras formais e padrões rígidos de comportamentos nos locais de trabalho são influenciadas pela quase coexistência dos dois tipos de LO. Isso significa que a prática da LTf, cada vez mais marcante nas EIPMs, com líderes que procuram cultivar, nos referidos espaços, o sentido de autonomia, individualidade, criatividade e inovação nos colaboradores (seguidores), continua a estar presente em contextos com elevada Cb.

A tendência do nível moderado da LTf ainda não exerce significativa influência sobre a alteração da predominância da Cb. Este facto é visível pela ausência de correlações estatisticamente significativas com a COE e as Cc, Ca e Cm, que, com a tendência para a LTf, deveria elevar as práticas da Cm e da Ca. Assim, sugere-se que o perfil da CO nas EIPMs seja influenciado pelo tipo de LO dominante nas organizações. A elevada prática da LTs está associada negativamente com as elevadas COI e COE (Tabela 31).

Nesta linha de pensamento, é legítimo admitir que uma maior frequência da LTs nas EIPMs tende a abafar, ou mesmo reduzir, a manifestação da Cc, Ca e Cm, e a elevar a Cb. A LTs, ao elevar a Cb, inibe, principalmente, os valores de autonomia, abertura, criatividade e inovação, por sinal, fulcrais para a modernização da APM.

Por sua vez, as relações positivas entre a Cb e quatro das dimensões de LTs enquadram-se no modelo teórico dos valores contrastantes, mesmo que não sejam estatisticamente significativas. Na Cb, os líderes têm o papel de monitorização e coordenação de equipas e, como tal, tendem a identificar os problemas e necessidades dos colaboradores, a fornecer apoio técnico e logístico e controlo dos outputs e a zelar pelo respeito das regras e tradição, assegurando, assim, o funcionamento da unidade da qual são responsáveis (Ferreira e Martinez, 2013).

No geral, os estudos salientam as relações de interdependência que se estabelecem entre a LO e a CO, visto que o líder tem o papel de criar, manter e/ou mudar tipos particulares de CO, ao mesmo tempo que a CO molda o líder nos seus pensamentos, sentimentos e respostas (Schein, 1992; Bass e Avolio, 1993; Ogbonna e Harris, 2000; House et al., 2002).

Apesar desta interdependência, os dados indicam que a LO assume o papel determinante na definição do sentido e intensidade da influência na CO (Rego e Cunha, 2009; House et al., 2004; Cameron e Quinn, 2006; Massod et al., 2006).

Os resultados do método fsQCA (Tabela 37) mostram que a LO tem um efeito na COI, pois a conjugação destas duas condições permite melhorar a consistência das soluções que explicam o PE nas EIPMs. Em suma, o perfil da CO nas EIPMs sugere que a mesma é influenciada pelo tipo de LO dominante, confirmando a nossa hipótese H4 (o tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a CO). Assim, a elevada prática da LTs está associada à elevada prática da Cb e redução das Cm, Ca e Cc.

6.4.5.5. Liderança e responsabilidade social organizacional (H5)

A literatura mostra que este “campo” é marcado pela abordagem dos traços de personalidade, a comportamental, a transacional, a transformacional e a autêntica, entre outras (Bowditch e Buono, 2002). Com tantas abordagens e estilos de liderança, a literatura mostra que a LTf está associada positivamente com a RSO (Shuili et al., 2013; Waldman et al., 2006; De Hoogh e Den Hartog, 2008; Manga e Hollenhorst, 2004; Rochlin, 2005).

Alguns trabalhos afirmam que a LTs contribui para a adoção de medidas de RSO, visto que estimula os seguidores a pautarem-se pelas suas expectativas e objetivos organizacionais, e, sendo eticamente altruísta, contribui para influenciar os seus seguidores a adotarem tais medidas dentro da organização.

Esta afirmação parece contraditória com os trabalhos que salientam que a LTf é fundamental na implementação da RSO. Esta afirmação significa que, para a adoção da RSO, os colaboradores precisam de inculcar medidas para o efeito, o que exige os atributos da LTf. Assim, a implementação da RSO nos PVD, tendo em conta os estágios ou fases em que se encontram, implica a gestão de mudanças, e, nesse aspeto, os líderes e os gestores de topo são os agentes de mudança nas organizações em todas as suas dimensões (Porras e Robertson, 1992), no sentido de que são eles que têm de influenciar e mobilizar os funcionários e as pessoas em torno da RSO.

A reduzida prática da RSO nas EIPMs é influenciada pela LTs, conforme indicia o coeficiente de correlação negativo apresentado na Tabela 31. Assim, as EIPMs com baixa presença da RSO estão associadas com a elevada presença da LTs. Kauzya (2017) refere que existe um nível da LTs que é compatível com a implementação da RSO, para atrair mais eficiência e afetividade.

Contudo, níveis elevados de LTs e reduzida presença da LTf fazem com que a primeira influencie a reduzida prática da RSO nas EIPMs, conotada como obstáculo à institucionalização das dimensões da RSO. Adicionalmente, os resultados do fsQCA (Tabela 37) mostram que a LO tem um efeito na RSO, pois a conjugação destas duas condições permite melhorar a consistência das soluções que explicam o PE nas EIPMs. Em suma, os resultados sugerem que existe uma interação entre a RSO e a LO nas EIPMs, corroborando a H5, no sentido de que o tipo de LO dominante nas EIPMs influencia a RSO.

6.4.5.6. Efeito conjunto das condições no planeamento estratégico (H6a e H6b)

Nas hipóteses 1 a 3 tentámos evidenciar a influência isolada da LO, da CO e da RSO sobre o resultado (elevado ou reduzido PE). Contudo, essa abordagem não permite captar as sinergias que são produzidas no PE em resultado da combinação dos determinantes organizacionais. Desta forma, o nosso interesse de análise passa a ser a forma como as cinco condições (LTf, LTs, COI, COI e RSO) se combinam para originar um nível elevado ou reduzido da prática do PE nas EIPMs (Woodside, 2013). Esta situação parece ser a mais exequível face à realidade complexa das organizações, pois podem existir várias configurações que permitem chegar ao mesmo resultado – equifinalidade.

Os resultados indicam que as configurações para a solução do modelo 1 (elevada implementação do PE) são diferentes das do modelo 2 (reduzida implementação do PE). O modelo 1 encontrou duas soluções: $ltf^* \sim lts^* \sim coi^* rso + ltf^* \sim lts^* coe^* rso \rightarrow pe$. No modelo 2, a configuração é a seguinte: $ltf^* \sim lts^* \sim coe^* \sim rso \rightarrow pe$. Nos dois modelos verificamos que as condições da LTf, da LTs e da RSO estão presentes para a solução de elevada implementação do PE, assim como para a reduzida implementação do PE. Apenas a condição da RSO assume uma posição assimétrica, pois a elevada presença da mesma aparece na solução para a elevada implementação do PE e o seu contrário surge para a reduzida implementação do PE.

Já em relação aos dois tipos de CO, a sua presença (COE) ou ausência (COI e COE) não são condições repetíveis entre as soluções dos dois modelos. Em suma, os dados revelam que os determinantes organizacionais que conduzem a elevada implementação do PE são diferentes das que conduzem a reduzida implementação do PE, o que corrobora a H6b, no sentido de que as combinações entre as condições para a elevada prática do PE são diferentes das que concorrem para a reduzida prática do PE nas EIPMs.

A causalidade conjuntural conjunta é sustentada nesta pesquisa, pois nenhuma das condições isoladas se manifestou necessária, mas antes suficiente para se atingir os elevados ou reduzidos níveis de manifestação do PE nas EIPMs. O resultado (PE) ocorre sempre que as condições causais identificadas estiverem presentes, pelo que a complexidade das condições suficientes – a presença simultânea de vários determinantes – permite corroborar a H6a, que afirma que as combinações entre as condições LO, CO e RSO nas EIPMs influencia a prática do PE.

Por outro lado, verificamos que existem duas configurações para a presença do PE, o que evidencia a presença do conceito de equifinalidade nas soluções propostas. Isto significa que o bom desempenho nas variáveis PE pode ser alcançado através da combinação de diversas condições. Assim, os resultados mostram existir uma estrutura complexa de condições causais que permitem às EIPMs atingir um idêntico resultado ao nível do PE.

As condições consideradas na presente dissertação aparecem sempre pelo menos uma vez nas soluções encontradas, o que permite desde já corroborar a relevância destes determinantes para explicar o PE nas EIPMs.

Outro resultado interessante é a evidência da relação causal entre as condições e o PE e seus determinantes. A presença da RSO, da LTf e da COE em algumas das combinações denotam que têm

um efeito no incremento do PE e em algumas das suas dimensões. Por outro lado, a ausência da LTs é uma condição identificada em todas as configurações. Por outro lado, as condições assumem uma posição nuclear ou periférica ao longo das soluções encontradas, com exceção da COE que é considerada apenas num contexto periférico.

Um dado importante nesta pesquisa é o facto da RSO ser condição nuclear (periférica) para a elevada (reduzida) implementação (ausência) do PE. Consequentemente, as iniciativas da RSO nas EIPMs podem contribuir para uma elevada manifestação do PE, mesmo dependendo da presença da COE ou da LTf. Embora existam estudos sobre a RSO em entidades moçambicanas (e.g., Hall, 2013), a literatura tem negligenciado a influência da RSO na gestão estratégica da Administração pública, como elemento fundamental para a sua implementação eficaz, em combinação com outras práticas (presenças ou ausências) de COE, COI, LTs e LTf.

VII. Conclusões, Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros

7.1. Conclusões

As configurações das práticas da LO, CO e RSO, como condições causais para a elevada ou reduzida implementação do PE, é um tema aliciente para os modelos de gestão da Administração Pública, principalmente, no contexto da realidade de Moçambique. O nosso modelo conceptual visou compreender quais os caminhos da solução resultantes da(s) combinação(ões) das três condições para a ocorrência do(s) resultado(s), traduzidos pela elevada ou reduzida implementação do PE nas EIPMs.

A perspectiva da teoria institucional “sociológica”, como base para a estratégia como prática social, levou-nos a encarar as organizações não como atores racionais que atribuem valor utilitarista aos modelos de gestão, mas como “organismos” estrangulados pelo ambiente institucional e que procuram a legitimidade social através de processos isomórficos (coercitivo e miméticos), razão pela qual todas as EIPMs são semelhantes na adoção dos PEs, como modelos de gestão.

Por outro lado, a causalidade conjuntural, relacionada com a teoria configuracional, indica-nos que uma condição pode ser suficiente, mas raramente pode ser necessária, para atingir os resultados desejados, exigindo que seja combinada com outras condições adicionais, ou seja, os resultados são determinados pela interação de múltiplas causas (condições).

A maioria das pesquisas mencionadas neste estudo mostram, isoladamente, a LTf, a Ca e a Cm como condições causais para a implementação da gestão estratégica. A nossa pesquisa mostra que nenhuma destas práticas, por si só, conduz à implementação bem-sucedida do PE nas EIPMs. Por exemplo, a RSO combinada com a elevada COE, com a elevada LTf e com a ausência da LTs, contribui para a ocorrência da elevada prática do PE, assim como a combinação da reduzida RSO, COE e LTs e presença da LTf contribui para a ocorrência da reduzida prática do PE.

A consideração de uma condição isolada numa pesquisa tem legitimidade teórica, uma vez que as técnicas de análise (como a regressão linear) permitem o cálculo das associações entre as condições e os resultados, ou seja, o peso da condição para a ocorrência do resultado. Mas, de forma empírica ou prática, nenhum resultado depende de uma única condição, razão pela qual a análise pela via do fsQCA se mostra mais indicada para aproximarmos a nossa análise da realidade vivida nas organizações.

Este estudo pode constituir uma nova perspectiva ao considerar a prática do PE nas EIPMs em função da combinação de três práticas sociais e organizacionais (LO, CO e RSO), considerando, pela primeira

vez, a RSO combinada com outras práticas como condição nuclear com forte relação causal com os resultados. Nesta perspetiva, a RSO é uma oportunidade para as EIPMs institucionalizarem o modelo de gestão, alargando as perspetivas da literatura científica que se focalizam na LO e CO como condições importantes, de forma isolada, para a implementação do PE.

Outra constatação da pesquisa refere-se a que as EIPMs adotam os PEs por “moda” ou imitação. Contudo, estas organizações não se debruçam sobre as condicionantes sociais e culturais para a efetiva implementação do modelo de gestão. A abordagem multidimensional assumida nesta pesquisa permitiu-nos compreender como as combinações das condições se relacionam com o resultado, e quais as práticas nucleares ou complementares, em dado espaço e tempo, o que não seria possível se nos pautássemos pela abordagem unidimensional, ou seja, utilizando uma única condição.

O facto de a prática da RSO em Moçambique estar na fase latente e embrionária não constitui um obstáculo para a sua implementação. Pelo contrário, ela constitui uma oportunidade para introduzir os mecanismos para a consolidação da gestão estratégica nas EIPMs. A RSO serve de elemento catalisador para a institucionalização do PE. A sua ausência é uma desvantagem para a constituição de um modelo de planeamento equilibrado nas três vertentes (económica, social e ambiental), como é preconizado pela *Sustainability Balanced Scorecard*.

As EIPMs introduzem os PEs como “receitas universais”, aplicados nas organizações do mesmo modo. Segundo a perspetiva presente nesta pesquisa, a introdução da RSO nas instituições públicas não se faz através de uma “receita única” para as EIPMs. Ela não só depende da conjugação de outras práticas, como, mesmo sem ela, pode haver condições para que o PE ocorra, dependendo das configurações das outras variáveis. Contudo, os resultados podem não ser os mesmos.

Esta pesquisa permite, também, reforçar a ideia de que as práticas de gestão não são neutras ao nível sociocultural. As configurações apontadas para o resultado não podem ser extrapolados para outros contextos geográficos e temporais. Eles são verificáveis em função do contexto e do momento, bem como dos atores sociais em presença.

Importa reforçar que este estudo permitiu responder aos três objetivos específicos definidos, tendo: i) caracterizado cada uma das três condições (LO, CO e RO), assim como o resultado (PE); ii) analisado como cada uma das condições influencia a prática do PE; iii) analisado e definido os contornos das combinações das três condições para a ocorrência da elevada ou reduzida prática do PE.

Assim, a presente dissertação contribui numa vertente teórica, prática e metodológica para o estudo dos determinantes organizacionais do PE em organismos do sector público. A sua contribuição teórica reside no facto de ser um dos primeiros a estudar a relação entre três práticas organizacionais (RSO, CO e LO) na ocorrência de um modelo gestão (PE) com base no fsQCA, e, principalmente, num PVD situado em África, neste caso, Moçambique.

O uso dos três determinantes organizacionais (LO, CO e RSO) em conjunto, como condições para a implementação do PE, não foram identificados na revisão da literatura. A perspetiva pode não ser nova, mas a aplicação conjunta das três condições para explicar a implementação da PE parece-nos ser uma novidade, segundo o nosso conhecimento. O nosso trabalho reforça a ideia de multicausalidade na implementação dos modelos de gestão.

Ao nível da metodologia, o estudo contribui para a divulgação da utilização do fsQCA, pouco conhecido ao nível dos estudos da gestão na Administração pública, e com maior incidência no contexto de Moçambique. Através do fsQCA, o estudo permitiu delinear as configurações das três práticas (LO, CO e RSO) que conduzem a elevada ou reduzida implementação do PE. Outro importante contributo da fsQCA é o pressuposto de assimetria segundo o qual as causas que originam o resultado são diferentes das que conduzem à sua ausência.

Ao nível prático, o estudo contribui para que as organizações e, principalmente, as EIPMs, passem a estabelecer o conjunto das práticas necessárias para a ocorrência da institucionalização do PE, assim como as que devem minimizar para evitar a reduzida implementação do mesmo. Do mesmo modo, o estudo orienta as EIPMs para que procurem soluções em função das suas especificidades particulares e dos atores sociais em jogo, e não enveredem pela imitação exagerada de soluções encontradas noutras organizações.

O estudo abre espaço para que as EIPMs possam considerar a introdução da RSO como prática nuclear para a implementação do PE, de modo que, mesmo na situação de RSO latente ou embrionária, esta seja uma oportunidade para as EIPMs institucionalizarem o PE, em função das suas especificidades.

7.2. As limitações do estudo

A primeira limitação deste estudo diz respeito às dificuldades de realização e obtenção dos inquéritos no contexto das EIPMs. Este foi um processo altamente desgastante e penoso para a pesquisa. Como

resultado, prolongou em demasia o tempo de recolha de dados, ao mesmo tempo que não deu espaço para a aplicação de técnicas de recolha de dados complementares, como as entrevistas semiestruturadas, que poderiam ter dado uma maior consistência aos dados recolhidos.

A segunda limitação está relacionada com a anterior e diz respeito ao número de empresas inquiridas. Sabendo que o universo das EIPMs são cerca de 20 a 25, seria desejável ter conseguido abarcar todas as empresas públicas, mas tal não foi possível. Este facto traduziu-se em limitações na possibilidade de caracterizar a população. Por outro lado, a reduzida dimensão da amostra resultou em problemas na mensuração do modelo de medida, conforme elucidado no Capítulo 5.2.

A terceira limitação desta pesquisa consiste em assumir que existe uma causalidade entre condições e resultados, facto que só é possível verificar estatisticamente através de dados longitudinais. De qualquer forma, as relações estudadas foram analisadas para dados seccionais suportados pela literatura analisada nos Capítulos 2 e 3.

Por último, esta tese enfrenta a limitação de ser um estudo exploratório, pelo que as suas conclusões se reportam apenas a estas 15 empresas, não resultando daqui nenhum objetivo de extrapolação ou generalização à população.

7.3. Recomendações para futuras pesquisas

Tendo em conta as suas limitações, este estudo permitiu abrir campos de inquietação e pistas de investigação a que futuras pesquisas poderão procurar dar resposta.

A primeira pista reside na possibilidade de replicar este estudo em empresas do Estado que tenham também na sua estrutura proprietária acionistas privados. É expectável que a inserção de gestores nomeados por acionistas privados possa fazer aumentar as entidades com uma CO mais enquadrável na COE.

A segunda pista passa por considerar no estudo os efeitos do PE na situação financeira das EIPMs. A adoção do PE requer a identificação dos objetivos e iniciativas que se consideram mais adequadas para alcançar a visão da organização, pelo que a qualidade do PE deverá ter reflexos positivos na performance e situação financeira das EIPMs.

Uma terceira pista poderia ser o alargamento da abrangência da RSO à contribuição das EIPMs para os ODS da ONU e a Agenda 2030 ratificada pelo Governo nacional.

Por último, esta temática poderá ser aprofundada noutros PVD, de modo a analisar a influência da cultura nacional sobre a cultura burocrática e a liderança centralizada nas EIPMs.

VIII.Referências Bibliográficas

- ABOAJELA, Samia Mohamed (2015). The Influence of Organizational Culture on Performance Measurement Systems in Libyan Higher Education. *Doctoral thesis*, University of Huddersfield;
- ABRAHAMSON, H. e NILSSON, A. (1995) *Mozambique, the troubled transition. From socialist construction to free market capitalism*. Zed Books: London;
- ACKOFF, Russel L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. Wiley-Interscience: New York; _
- ADAM, Yussuf (1997) ‘Evolução das estratégias para o desenvolvimento no Moçambique pós-colonial’. In: SOGGE, D. (1997), ed. *Moçambique: perspectivas sobre a ajuda e o sector civil*. Amsterdam: FransBeijaard, 1-14;
- AGROBIO (2017). Agricultura Biológica. O que é? A Estratégia e Plano Acção Nacional em Agricultura Biológica. http://www.draplvt.mamaot.pt/DRAPLVT/Comunicacao/Noticias/Documents/seminario_Agricultura_rio_maior_2017/3_AB_agrobio.pdf (acedido em: 7 de outubro de 2019);
- AKTA, Esra, ÇİÇEK, Isik, e KIYAK, Mithat (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573;
- ALATAWI, Massad Awdah (2017). The Myth of the Additive Effect of The Transformational Leadership Model. *In Contemporary Management Research*, 13(1), 19-30;
- ALDEHAYYAT, Jehad S. (2011). Organizational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal Hospitality Management*, 30(1), 192-199;
- ALFORD, John e GREVE, Carsten (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Science*, 7(4), 35;
- ALLAIRE, Y.e FIRSIROTU, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture, in *Organization studies*, Jg. 5, S. 193-226;
- ALLEN, N.J. e MEYER, J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18;
- ALLEN, N.J. e MEYER, J.P., 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276;
- ALMEIDA, João F. e PINTO, José M. (1982). *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa: Editorial Presença;
- ALMEIDA, Maria A. P. Nunes de (2012). *Aprender a gerir as organizações no século XXI – novos contributos*. Lisboa: Áreas Editora;

- AMITABH, M. e GUPTA, R. K (2010). Research in strategy-structure performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. *Journal of Management and Organization*, Vol. 16 (5), 757-776;
- ANDERSEN, Margaret L. e OLSEN, Lori (2011). Corporate Social and Financial Performance: a Canonical Correlation analysis. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 15 (2);
- ANDREWS, R. e BOYNE, G. A. (2014). Task Complexity, Organization Size, and Administrative Intensity: The Case of UK Universities. *In Public Administration*, 92(3);
- ANDREWS, Rhys, BEYNON, Malcolm J., e GENC, Elif (2017). Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *In Administrative Sciences*, 7 (4), 1-19;
- ANDREWS, Rhys, BEYNON, Malcolm J., e MCDERMOTT, Aoife (2015). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *In Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 26 (2), 1-196;
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill;
- ANTONAKIS, J., AVOLIO, B. J., e SIVASUBRAMANIAM, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- ANTÓNIO, Nelson dos Santos (2015). *Estratégia organizacional- do posicionamento ao movimento*. Lisboa, Edições SILABO (3ª ed.);
- ARAÚJO, Joaquim F. F. E. e SILVESTRE, Hugo C. (2014). As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal. *Rio de Janeiro, Rev. Adm. Pública*, 48(3), 571-593;
- ARAÚJO, Joaquim F. F. E., (2000). O modelo de agência como instrumento de reforma da administração. *In Forum 2000. Reforma do estado e administração pública gestonária*. Lisboa, ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa, 43-54;
- ARAÚJO, Joaquim. F., (2013). Da nova Gestão Pública à Nova Governação Pública: Pressões emergentes da fragmentação das estruturas da Administração Pública, in Silvestre, H.C e Araújo J, F, (cord), *Colectânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora,
- ARENA, M., AZZONE, G., e MAPELLI, F. (2017). What drives the evolution of corporate social Responsibility strategies? an institutional logic perspective. *In Journal of Cleaner Production*, 171, 345-355;
- ARMSTRONG, A., 1998. A comparative analysis: New public management-the way ahead. *Public Administration.*, 57, 12-24;
- ARRUDA, Amilton, BEZERRA, Pablo, MORONI, Isabela, e SOARES, Thesca (2017). Modelos de negócios sustentáveis a abordagem projetual do design estratégico valorização de produtos locais. *In Mix Sustentável - Edição Especial 06/V3. N2*;

- ASRAR-UL-HAQ, M., KUCHINKE, K. Peter, e IQBAL, Anam (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: case of Pakistan higher education. *In Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363;
- ATHIYAMAN, A. e ROBERTSON, R.W. (1992). Time Series Forecasting Techniques: Short-Term Planning in Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4, 8-11;
- ATREYA, Binod (2002). “The Applicability of New Public Management to Developing Countries: A Case from Nepal”. *Doctor of Philosophy Thesis*. School of Management Faculty of Business and Law Victoria University of Technology Melbourne, Australia;
- AVOLIO, B. J. e BASS, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *In Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-446;
- AVOLIO, B. J., e YAMMARINO, F. J. (1990). Operationalizing charismatic leadership using a levels-of-analysis framework. *The Leadership Quarterly*, 1, 193-208;
- BACHMANN, Jan-Thomas, ENGELN, Andreas, e SCHWEN, Christian (2016). Toward a Better Understanding of the Association Between Strategic Planning and Entrepreneurial Orientation — The Moderating Role of National Culture. *In Journal of International Management*, 22, 297-315;
- BARRETO, L.M. T da Silva, HISHORE, Angeli, REIS, G. G., BAPTISTA, L.L., e MEDEIROS, C.A.F. (2012). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *In Rev. Adm., São Paulo*, Vol. 48 (1), 34-52;
- BARTLE J. e LEUENBERGER D. (2006). “The Idea of Sustainable Development in Public Administration”. *Public Works Management e Policy*, Vol. 10 (3). Sage Publications;
- BARTLEY, R., e LARBI, G. (2004). *The changing role of government: The reform of the public service in developing countries*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan;
- BASS, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31;
- BASS, B. M. e AVOLIO, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City;
- BASS, B.; AVOLIO, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *In Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, Vol. 17 (1), 112-121;
- BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o desenvolvimento sustentável (PROCUREMENT SUSTENTÁVEL) Guia Prático de Implementação, <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/11/YMT-2008-Procurement-sustentavel.pdf> (em 7 de outubro de 2019);
- BELLÉ, Nicola (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *In Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 109-136;

- BELLEN, Hans M. V. (2003). Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *In Ambiente e sociedade*, Vol. 7 (1), 67-87;
- BENEDITO, S. C., RODRIGUES, A. C., e PENIDO, A. M. (2008). Surgimento e evolução da responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórico-analítica. *In XXVIII encontro nacional de engenharia de produção*, Rio de Janeiro;
- BENINGTON, J. e MOORE, M. (2011). *Public Value: Theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan;
- BENNETT, C. V. e BREWSTER, C. (2002). Can Portuguese management compete? 2002. Disponível em: <http://www.clive-bennett.com/Docs;>
- BENNIS, Warren, and NANUS, Burt (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row;
- BID e CLAD (2008). Modelo Aberto de Gestão para Resultados no Sector Público. Documentos Debates do CLAD: Estado, *Administração Pública e Sociedade*, 11, 1-150;
- BILHIM, J. A. F. (2000). “Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária”. In *Forum 2000 - Renovar a Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- BILHIM, J. A. F. (2013). “A Meritocracia na Administração Pública”, in Hugo C. Silvestre e Joaquim F. Araújo, *Coletânea em Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora;
- BLAKE, Robert R., and MOUTON, Jane S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*. Houston, TX: Gulf;
- BOCQUET, Rachel, BAS, Christian Le, MOTHE, Caroline e POUSSING, Nicolas (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *In European management Journal*, 31, 642-654;
- BOLDEN R, Gosling, J., MARTURANO A., e DENNISON, P (2003) Leadership Theory and Competency Frameworks. *University of Exeter Centre for Leadership Studies*, Exeter;
- BOOTH, David e CAMMACK, Diana (2013). *Governance for Development in Africa: Solving Collective Action Problems*. ZedBooks;
- BOSSIDY, L. e CHARAN, R. (2002). *Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora;
- BOUBAKARY, Dounagay D. M. (2016). The influence of the implementation of CSR on business strategy: An empirical approach based on Cameroonian. *Arab economic and business journal*, 11, 162-171;
- BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson;
- BOWEN, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper;

- BOWREY, Graham, HUI, Freda, e SMARK, Ciorstan (2017). An 1831 discussion on New Public Management. *Accounting History*, Vol. 22 (3), 370-386;
- BOYD, B., K. e REUNING-ELLIOTT, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19 (2), 181-192;
- BOYNE, George A. e WALKER, Richard M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14 (2), 231-252;
- BRENES, E., MENA, M., e MOLINA, G. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. In *Journal of Business Research*, 61, 590-598;
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (2017). Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública*, 51(1), 147-156;
- BRINKERHOFF, Derick e WETTERBERG, Anna (2015). “Gauging the Effects of Social Accountability on Services, Governance, and Citizen Empowerment.” *Public Administration Review*, Vol. 76 (2), 274-286;
- BRINKERHOFF, Derick W. e BRINKERHOFF, Jennifer M. (2015). Public Sector Management Reform in Developing Countries: Perspectives Beyond Npm Orthodoxy. *Public Administration development*, 35, 222-237;
- BRODBECK, Felix C, FRESE, Michael, AKERBLUM, Staffan, e AUDIA, Giuseppe (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-29;
- BRØNN, Peggy Simcic e BRØNN, Carl (2002). Issues management as a basis for strategic orientations. *Journal of Public Affairs*, Vol. 2(4), 247-258;
- BROWN, D. J., e LORD, R. G. (2001). Leadership and perceiver cognition: Moving beyond first order constructs. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (pp. 181-202). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates;
- BROWN, M. E., TREVINO, L. K., e HARRISON, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing - *Organizational Behavior and Human Decision Processes*;
- BRYSON, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81;
- BRYSON, J. M., CROSBY, B. C. e BLOOMBERG, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public administration Review*, Vol 74(4), 445-456;
- BRYSON, John M. e ROERING, William D. (1987). Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector. In *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 9-22;

- BURKE, L. e LOGSDON, M. (1996). How Corporate Social Responsibility pays off. *In Long Range Planning*, 29 (4), 495-502;
- BURNS, James M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper Row;
- BURNS, Tom E. e STALKER, G.M. (1961). The Management of Innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496187>
- CABRAL-CARDOSO, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of human resource Management*, 15 (6), 959-977;
- CAMERON, K. S. e QUINN, R. E. (1998). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley;
- CAMPBELL, Bonnie (2012). Corporate social responsibility and Development in Africa: redefining roles and responsibilities of public and private actores in the mining sector. *In Resources Policy*, 37, 138-143;
- CARROLL, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505;
- CARROLL, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *In Business Horizons*, 34 (4), 39-48;
- CARROLL, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-295;
- CARROLL, A. B. (2012). “A Corporate Social Responsibility Journey: Looking Back, Looking Forward”. *In 5th Annual Conference on CSR Humboldt University – Berlin, Germany October 4*;
- CARVALHO, João M.S. (2013). *Planeamento estratégico – o seu guia para o sucesso* (2ª Ed.). Porto, Vida Económica;
- CASTRO, José M. e SILVA, Clara L. O. (2012). A Influência da Cultura Organizacional e da Orientação Estratégica na Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso. *In Revista de Administração da UNIMEP*, Vol.10 (1), 1-28;
- CEGARRA-NAVARRO, Juan-Gabriel, REVERTE, Carmelo e GÓMEZ-MELERO, Eduardo (2016). Linking social and economic responsibility with financial performance: the role of innovation. *European Management Journal*, 34: 530-539;
- CHANDLER, Alfred (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press;
- CHANG, Yu-Hern e YEH, Chung-Hsing (2017). Corporate social Responsibility and customer loyalty in intercity bus services. *In Transport Policy*, 59, 38-45;

- CHETTY, Sukanya, NAIDOO, Rebekah, SEETHARAM, Yudhvir (2014). The impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Financial Performance in South Africa. *Contemporary economy*, Vol. 9 (2), 193-214;
- CHIAVENATO, I. (1994). *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books;
- CHOONHAKLAI, Sirirat e WANGKANOND, Ratthasirin (2014). The linkage between elements in the strategic planning process: a qualitative study. in *International Employment Relations Review*, Vol. 20 (1);
- CHRISTENSEN, T., e LÆGREID, P. (2002). New Public Management- Design, resistance, or transformation? A study of how modern reforms are received in a civil service system. *Public Productivity and Management Review*, 23, (2), 169-93;
- CHRISTENSEN, T., e LÆGREID, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423;
- CIRESP (2001). *Estratégia global da reforma do sector público*. Maputo, Governo de Moçambique;
- CISTAC, Gilles (2012). Moçambique: Institucionalização, organização e problemas do poder local. *Jornadas de Direito municipal Comparado Lusófono*, Lisboa
- COHEN, A. e LOWENBERG, Geula (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10), 1014-1050;
- COHEN, Elin; SELEMANE, Thomas; UMARJI, Mariam (2014). *O envolvimento do Estado nos Negócios em Moçambique*. Maputo: USAID/SPEED;
- CONGER, Jay A., and KANUNGO, Rabindra N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647;
- COSTANZA, David P, BLACKSMITH, Nikki, COATS, Meredith R., SEVERT, Jamie B., e DECOSTANZA, Arwen H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. In *Journal Business Psychology*, 31, 361-381;
- CRESPO, Nuno F., RODRIGUES, Ricardo, SAMAGAI, António e SILVA Graça Miranda (2018). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.020>;
- CRUZ, Sofia Gaspar e FERREIRA, Maria M. F. (2015). Perceção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. In *Revista de Enfermagem*, Série IV, 5, 75-82;
- CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CABRAL-CARDOSO, Carlos (2007). *Tempos modernos. Uma história das organizações e da Gestão*. SILABOS, Lisboa;

- CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos, CABRAL-CARDOSO, Carlos e NEVES, Pedro (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora;
- CURRISTINE, T. (2005). Government Performance: Lessons and Challenges. *OECD Journal on Budgeting*, 5, 127-151;
- CURRISTINE, T., LONTI, Z. e JOUMARD. Isabelle (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities (2007). *OECD Journal on Budgeting*, vol. 7(1), 1-41;
- D'AVENI, Richard A. (1994). *Hiper-Competition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press;
- DAHER, Nick (2016). The relationships between organizational culture and organizational innovation. *In International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 13 (2), 1-15;
- DANJOUR M.F., OLIVEIRA, P. W. S., e AÑEZ, M. E. M. (2014). Relação entre Cultura Organizacional e Estratégias. *HOLOS*, Vol. 1, 210-227;
- DAVIS, F. B. (1964). *Educational measurements and their interpretation*. Wadsworth Publishing Co.: Belmont, California.
- DAY, David V. e ANTONAKIS, John (2012). *The Nature of Leadership*. SAGE (2ª Ed.);
- DE FREITAS, Jéssica C., DOS SANTOS, Juliana Alves, CÂNDIDO, Sandra Maria e RAMOS, Dawerson da Paixão (2015). *Revista de gestão sustentável e ambiente.*, Florianópolis, n. Especial, 317-329;
- DE HOOGH, A. H e DEN HARTOG, D, N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 3, 297;
- DEAL, T. E., e KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley;
- DEBRAH, Pawan S. e BUDHWAR, Yaw A. (2001). *Human Resource Management in Developing Countries*. Routledge Research in Employment Relations;
- DEMETRIADES, K. e. AURET, CJ. (2014). Corporate social responsibility and firm performance in South Africa. *In South. African Journal of Business.Management*, 45 (1), 1-12;
- DENHARDT, Janet V. e DENHARDT, Robert B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, Vol. 75 (5), 664-672;
- DESHPANDÉ, R. e WEBSTER, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 1989, 53: 3-15;
- DESHPANDÉ, Rohit e FARLEY, John U. (2007). Interdisciplinary Research Within a Modified Competing Values Model of Organizational Performance: Results from Brazil. *In Journal of Global Marketing*, Vol. 20(2-3), 5-16;

- DEVAS, N., AMIS, P., BEALL, J., GRANT, U., MITLIN, D., RAKODI, C., e SATTERTHWAITE, D., (2001) *Urban Governance and Poverty: Lessons from a Study of Ten Cities in the South. A Policy Briefing Paper for Donors, Governments and Practitioners*. University of Birmingham;
- DIMAGGIO, P. e POWELL, W. (1991). *Introduction*. In W.W. Powell, e P. W. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1–38). Chicago: University of Chicago Press;
- DONAHUE, JOHN D. e ZECKHAUSER, Richard J. (2011). *Collaborative Governance. Private roles for public goals in turbulent times*. Princeton and Oxford: Princeton University Press;
- DONATO, José Varela (1996). *Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional: um Estudo de caso em um Banco de Desenvolvimento. Tese de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil*;
- DRUCKER, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Row;
- ELKINGTON, John, (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. *Sage Journals*, Vol. 36 (2), 90-100;
- EMERY, C.R. e BARKER, K.J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, communications and conflict*, 11(1), 11-90;
- ENDERLE, Georges e TAVIS, Lee A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics, Dordrecht*, Vol. 17(11), 1129-1144;
- ERASMUS, Ermin, GILSON, Lucy, GOVENDER, Veloshnee e NKOSI, Moremi (2017). Organizational culture and trust as influences over the implementation of equity-oriented policy in two South African case study hospitals. *In International Journal for Equity in Health*, 16,164 <https://doi.org/10.1186/s12939-017-0659-y>;
- FAHEY, Liam e CHRISTENSEN, H. Kurt (1986). Evaluating the Research on Strategy Content. *Journal of Management*, Vol. 12 (2), 167-183;
- FEDOZZI, Luciano (1997). *Orçamento Participativo - reflexões sobre a experiência de Porto Alegre*. 1ª edição, Porto Alegre: Tomo Editorial;
- FERLIE, Ewan e ONGARO, Edoardo (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge;
- FERREIRA, Aristides I. e MARTINEZ, Luís F. (2013). *Manual do Diagnóstico e mudança organizacional*. HR Editora;
- FIEDLER, F. E. e GARCIA, J. E. (1987). *Novas abordagens à liderança, recursos cognitivos e Desempenho Organizacional*, New York: John Wiley and Sons;
- FIEDLER, F.E. (1967) *A Teoria da eficácia da liderança*, New York: McGraw-Hill;

- FILIPPIM, E. S. e FEGGER, J. E. (2008). Consensos e Controvérsias no entendimento do desenvolvimento. In: Filippim, E.S; Rossetto, A. M. (Org.). *Políticas Públicas, Federalismo e Redes de Articulação para o desenvolvimento*. Editora da Unoesc, Vol. 1, 7-23;
- FLORINO, Daniel J. (2010). Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *In Public Administration Review*, Special Issue, 578-588;
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O processo de investigação – da concepção à realização*. Lisboa: Lusociência;
- FREDRIKSSON, Magnus e PALLAS, Josef (2016). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10 (3);
- FREEMAN, R. E (1984). *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Boston, Pitman;
- FREIRE, João (2008). *Economia e Sociedade: contributos para uma sociologia da vida económica em Portugal na viragem do século*. Lisboa, CELTA;
- GALLEGO-AYALA, Jordi e JUÍZO, Dinis (2014). Integrating Stakeholders' Preferences into Water Resources Management Planning in the Incomati River Basin. *European Water Resources Association (EWRA)*, Vol. 28 (2), 527-540;
- GALPIN, T.e WITTINGTON, J. Lee (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *in Journal of Business Strategy*, 33 (4), 40-48;
- GAMBI, L. de N., GEROLAMO, M.C. e CARPINETTI, L.C.R (2013). A theoretical model of the relationship between organizational culture and Quality management techniques. *In Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 334-339;
- GANDER, James P. (2014). A dynamic managerial theory of corruption and productivity among firms in developing countries. *Economics, Management, and Financial Markets*, Vol. 9 (2), 54-65;
- GEBHARDT, Amber e EAGLES, Paul F.J. (2014). Factors leading to the implementation of strategic plans for parks and recreation. *In Managing Leisure*, Vol. 19 (5), 321-344;
- GEERTZ, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan;
- GENÇ, Kurtulus Yilmaz (2013). Culture as a strategic resource for organizations and an assessment on cultures of Turkish large firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 525-531;
- GEUIJEN, Karin; MOORE, Mark; CEDERQUIST, Andrea e RONNING, Rolf (2017). Creating public value in global wicked problems. *In Public Management Review*, 19 (5), 1-19;
- GHALY, Ashraf M. (2011) Teaching the Qualities of Leadership and Management in the Age of Sustainability. *In Leadership Management in Engineering*, 11 (2), 113-120;
- GILLESPIE, N. and MANN, L. (2000). The building blocks of trust: The role of transformational leadership and shared values in predicting team members trust in their leaders. *Paper presented at the 2000 Academy of Management Conference, Toronto*;

- GIVENS, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 (1), 4-24;
- GODET, Michel (1993). *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção*. Lisboa: Dom Quichote;
- GOLLO, Batista Luís (2013). Análise da sustentabilidade socioambiental de uma empresa do ramo têxtil da cidade de Erechim/RS. *Revista de Administração IMED*, 3 (1), 19-32;
- GOODENOUGH, W. (1971). *Culture, language and society*. Reading, Addison-Wesley;
- GORDON, George G. e DI TOMASO, Nancy (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture: *In Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798;
- GROFMAN, B. & SCHNEIDER, C. Q. (2009). An introduction to crisp set QCA, with a comparison to binary logistic regression. *Political Research Quarterly*, 62 (4), 662-672;
- GRUNINGER, Beat e IKEDA, Fabiana (2008). *Normas e certificações para a Responsabilidade Social de Empresas: Foco AA1000 – Inclusão dos Stakeholders*. BSD Consulting, São Paulo;
- HAHN, Rudiger (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22, 442-555;
- HANSEN, Jesper R. e JACOBSEN, Christian B. (2016). Changing Strategy Processes and Strategy Content in Public Sector Organizations? A Longitudinal Case Study of NPM Reforms' Influence on Strategic Management. *British Journal of Management*, Vol. 27, 373-389;
- HARRIS, J., WISE, T., GALLAGHER, K., GOODWIN, N., (Ed.). (2001). *A survey of sustainable development: social and economic dimensions* (Vol. 6). Island Press.
- HARTNELL, Chad A., OU, Amy Yi e KINICKI, Angelo (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (4), 677-694;
- HEAD, Brian e ALFORD, John (2015). Wicked Problems: The Implications for Public Management. *Administration & Society*, Vol. 47(6), 711-739;
- HENTRICH, Stephan, ZIMMER, Andreas, GARBADE, Sven, GREGERSEN, Sabine, NIENHAUS, Albert e PETERMANN, Franz (2016). Relationships Between Transformational Leadership and Health: The Mediating Role of Perceived Job Demands and Occupational Self-Efficacy. *In International Journal of Stress Management*, Vol. 24(1), 34-61;
- HERRERA, Alejandro A. e DÍAZ, Maria W. S. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *In Estudios Gerenciales*, Vol. 2 (108), 37-59;

- HERSEY, Paul, and BLANCHARD, Kenneth H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23 (1), 26-34;
- HODGKINSON, I.R. and HUGHES, P. (2014). Strategy content and public service provider performance in the UK: an alternative approach. *Public Administration*, 92 (3), 707-726;
- HOFSTEDE, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill;
- HOFSTEDE, Geert. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Londres, Sage;
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., RUIZ-QUINTANILLA, S. A., DORFMAN, P. W., JAVIDAN, M., DICKSON, M. W. e GUPTA, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *in Advances in Global Leadership* (171-233). Stamford, CN: JAI Press;
- HOUSE, R. J., SHAMIR, B. (1993). Toward an integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemer e R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (81-108). San Diego, CA: Academic Press;
- HOUSE, Robert J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-28;
- HOWARD, Larry H. (1998). Validating the competing values models as a representation of organizational cultures. *In the International Journal of organizational analysis*, Vol. 6 (3), 231-250;
- HU, Vi-in Hu e SCHOLTENS, Bert (2014). Corporate Social Responsibility Policies of Commercial Banks in Developing Countries. *In Sustainable Development*, Vol. 22 (4), 276-288;
- HUGHES, O.E. (2003). *Public Management and Administration*. Palgrave Macmillan, New York;
- HUQUE, Ahmed Shafiqul (2013). Can Public Management Contribute to Governance in Developing Countries? Evidence from Hong Kong. *Public Organizational Review*, 13, 397-409;
- IBRAHIM, Nayera A. F. (2017). The Relations between Corporate Social Responsibility and employer attractiveness in Egypt: The Moderating effect of the individual's income. *Contemporary Management Research*, Vol. 13 (2), 81-106;
- IDEMUDIA, Uwafiokun (2011). Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *In Progress in Development Studies*, 11(1) 1-18;
- INGUANE, Ronaldo, GALLEGUO-AYALA, Jordi e JUÍZO, Dinis (2014). Decentralized water resource management in Mozambique: Challenges of implementation at the river basin level. *Physics and Chemistry of the Earth* 67-69, 214-225;
- IOSCHPE, E. B. et al. (1997). *Terceiro Sector: desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra;

- ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 26000:2010*. Disponível em <<http://www.iso.org/iso>> Acesso em 02 de ago. 2011;
- JACOBSEN, Dag Ingvar (2017). Publicness as an antecedent of transformational leadership: the case of Norway. *In International Review of Administrative Sciences*, Vol. 83(1), 23-42;
- JAMALI, Dima e KARAM, Charlotte (2016). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *In International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1-30;
- JARZABKOWSKI, P. (2005). *Strategy-as-practice: An activity-based Approach*. London: Sage;
- JESUÍNO, J. (1986). Factores culturais, estilos de gestão. *Revista de gestão GEG/ISCTE N° 1*;
- JOGARATNAM, Giri (2017). How organizational culture influences market orientations and business performance in the restaurant Industry. *In Journal of hospitality and tourism management*, 31, 211-219;
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. (2003). Guest editors' introduction – micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (1), 3-22;
- JONES, Marc T. (1999). The Institutional Determinants of Social Responsibility. *In Journal of Business Ethics*, 20, 163-179;
- JUDGE, T. A. e PICCOLO, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768;
- JUDGE, T. A. e PICCOLO, R. F. e KOSALKA, T. (2009). The bright side and dark side of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Working paper, University of Florida*;
- JULNES, Patria de Lancer e HOLZER, Marc (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *In Public Administration Review*, Vol. 61, No. 6;
- KANG, Jin-Su; CHIANG, Chun-Fang; HUANGTHANAPAN, Kitipop; DOWNING, Stephen (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *In International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134;
- KAPETANEAS, Nikolaos; KASTANIOTI, Catherine; LAZAKIDOU, Athina; PREZERAKOS, Panayotis (2015). Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach. *In Journal of Health Management*, 17 (2), 119-137;
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *in Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79;
- KAPLAN, Robert, e NORTON, David (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 1-14;
- KATES, R., PARRIS, Thomas M. e LEISEROWITZ, Anthony A. (2005). What is sustainable development? *Environment*, 47 (3), 9-21;

- KAUFMANN, F., & SIMONS-KAUFMANN, C. (2016). Corporate Social Responsibility in Mozambique. In F. Kaufmann, & C. Simons-Kaufmann, *Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa* (31-50). Springer International Publishing;
- KAUZYA, John-Mary (2017). Transforming Public Service for Effective Integrated Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. *E-journal Developments in Administration*, 1 (1), 23-52;
- KEATS, B.W. e BRACKER, J.S. (1988). Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model. *American Journal of Small Business*, 12, 41-58;
- KIM, Jungsun, SONG, Hakjun, LEE, Choong-Ki e LEE, Jin Young (2017). The impact of four CSR dimensions on a gaming company`s image and customers` revisit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 73-81;
- KIRAT, Mohamed (2015). Corporate Social Responsibility in oil and gas industry in Qatar perceptions and practices. *In Public Relations Review*, 41, 438-446;
- KLIJN, E.H. e KOPPENJAN, F.M. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management*, 2 (2), 135-156;
- KLIJN, E.H. e KOPPENJAN, F.M. (2015). Complexity in governance network theory. *Governance and networks*, 1 (1), 61-70;
- KOONTZ, T. M. e THOMAS, Craig W. (2006). What do We know and need to know about the environmental outcomes of collaborative management? *in Public Administration Review*, 66 (S1), 111-21;
- KOOPMAN, P. L., DEN HARTOG, D. N. e KONRAD, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *In European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 503-520;
- KOTTER, J. P., e HESKETT, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press;
- KRAATZ, M.S. e ZAJAC, E.J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: the causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61(5): 812–836;
- KRISHNAN, V.R. (2001). Value systems of transformational leaders. *In Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Vol. 22 (3), 121-131;
- KUMUYI, W. (2007). The case for servant leadership. *New Africa*, 476, 18-19;
- KURFI, A. (2009). Leadership Styles: The Managerial Challenges in Emerging Economies”, *International Bulletin of Business Administration*, 6, 73-81;
- KURTISHI, Selma e REXHEPI, Gadaf., (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation The drivers of business growth? *In Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 532-541;

- LACEY, Robert (1990). Public Enterprises and the Budget in Developing Countries. *In Public Budgeting & Finance*, Vol. 10 (2), 45-59;
- LANDEKIĆ, Matija, SPORCIC, Mario, MARTIC, Ivan e BAKARIC, Matija (2015). Influence of organizational culture on firm efficiency: competing values framework in Croatian forestry. *In Scandinavian Journal of Forest Research*, Vol. 30 (7), 624-636;
- LAPIÑA, Inga, KAIRISA, I. e ARAMINO, Daira (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *In Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774;
- LAURIAN, Lucie, DAY, Maxine, BACHHURST, Michael, BERKE, Philip, ERICKSEM, Neil e CRAWFORD, Jan (2004). What Drives Plan Implementation? Plans, Planning Agencies and Developers. *In Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 47, No. 4, 555-577;
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W., (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, Mass: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University;
- LÁZARO, Lira L. B. e GREMAUD, Amaury Patrick (2016). A responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na américa latina: brasil e méxico. *In Revista da Administração*, Vol. 9 (1), 138-155;
- LEUKHARDT, F. e ALLEN, S. (2013). How environmentally focused is the German sustainability strategy? A critical discussion of the indicator s used to measure sustainable development in Germany. *Environment, Development and Sustainability*, Vol. 15 (1), 149-166;
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social Climates”. *In The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299;
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill;
- MACAMO, Elísio; NEUBERT, Dieter (2003). When the post-revolutionary state decentralizes: the reorganization of political structures and administration in Mozambique. *Cadernos de Estudos Africanos*, Vol. 5 (6), 51-74, 2003;
- MACÊDO, Nívea M. M. N., GADELHA, Maria A., CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde (2014). Apresentação da construção dos parâmetros à aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social de Carroll. *In Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, Vol. 7 (2), 230-248;
- MADORRAN, Cristina e GARCIA, Teresa (2016). Corporate social responsibility and financial performance: the spanish case. *In RAE, São Paulo*, Vol. 56 (1), 20-28;
- MANGA, M. e HOLLENHORST, T (2004). Disponível em <<http://www.evolutionleader.com>> e <http://www.ifpeople.net>;
- MANNING, N. (2001). The legacy of the New Public Management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67 (2), 29-312;

- MAROCO, João e GARCIA- MARQUES, Teresa (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *In Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90;
- MARTÍNEZ, J.B., FERNÁNDEZ, M.L e FERNÁNDEZ, P.M. R (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *In European Journal of Management and Business Economics*, 25, 8-14;
- MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *In Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 220 (6), 941-949;
- MCGRATH, James e BATES, Bob (2014). *89 teorias de gestão que todo gestor deve saber*. São Paulo: Editora Saraiva,
- MCWILLIAMS, A. e SIEGEL, D. S. (2000). Corporate Social Responsibility and financial performance. Correlation or misspecification? *In Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609;
- MCWILLIAMS, A. e SIEGEL, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective. *In Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127;
- MENDES, João Nuno (2010). A política energética no contexto das dinâmicas globais. *Relações Internacionais, Lisboa*, 28, 133-138;
- MEYER, J. W. and ROWAN, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *In American Journal of Sociology*, Vol. 83, 40-363;
- MIHALACHE, Silvia Ștefania (2013). Aspects regarding corporate social responsibility definition and dimensions. *In Journal Marketing from information to decision*, Issue 6, 130-144;
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill;
- MILLINGTON, Michael J. e SCHULTZ, Jared C. (2009). The Challenge of Organizational Culture in Quality Assurance Implementation. *In Journal of Rehabilitation Administration*, Vol, 33 (2), 121-130;
- MINOGUE, M., (2001). The Internationalization of New Public Management. In: *The Internationalization of Public Management: Reinventing the Third World State*, McCourt, W. and M. Minogue (Eds.). Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, 1-19;
- MINTZBERG, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January/February, 107-114;
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman;
- MOKGOLO, Manasseh M.; MOKGOLO, Patricia e MODIBA, Mike (2010). Transformational leadership in the South African public service after the April 2009 national elections. *In SA Journal of Human Resource Management*, 10 (1), 1-9;

- MONKGOL, K. (2007). The Critical Review of New Public Management Model and its Criticisms. *Research Journal of Business Management*, 5, 35-43;
- MOON, Kuk-Kyoung (2016). The Effects of Diversity and Transformational Leadership Climate on Organizational Citizenship Behavior in the U.S. Federal Government: An Organizational-Level Longitudinal Study. *In Public performance & management review*, Vol. 40 (2), 361-381;
- MOORE, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, MA;
- MOZZICAFREDO, Juan (2001), “o papel do cidadão na administração pública”. *In Forum 2000 A Reforma do estado e a administração pública gestonária*. Instituto superior de Ciências sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa (25-34);
- MURPHY, K. R., e DAVIDSHOFER, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall;
- MUTTI, Diana; YAKOVLEVA, Natalia; VAZQUEZ-BRUST, Diego; DI MARCO, Martin H. (2012). Corporate social responsibility in the mining industry: prespectives from stakeholders’ groups in Argentina. *In Resources Policy*, 37, 212-222;
- NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÈNEZ-JIMÈNEZ, Daniel; SAZ_VALLE, Raquel (2016). The links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *In Revista Latino americana de Psicologia*, 48, 30-41;
- NCHUKWE, Friday Francis e ADEJUWON, Kehinde David (2014). Agencification of Public Service Delivery in Developing Societies: Experiences of Pakistan and Tanzania Agency Models. *Africa’s Public Service Delivery & Performance Review*, Vol. 2 (3);
- NEIS, Dyogo F., PEREIRA, Maurício F. e MACCARI, Emerson A. (2016). Strategic Planning Process and organizational structure: impacts, confluence and similarities. *In Brazilian Business Review*, Vol. 14 (5), 479-492;
- NEWITT, Malyn (1997). *História de Moçambique*. Lisboa: Publicações Europa-América;
- NYAKADA, Vasco Pedro. (2008). Lógica administrativa do Estado Moçambicano (1975-2006). *Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília*;
- OECD (2011). Guidelines for Multinational Enterprises - Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>; consultado em 18 de abril de 2017;
- OGBONNA, E., e HARRIS, L. G. (2002). Organizational culture: a ten-year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39, 673-706;
- OLIVEIRA, Maria Adelaide Mota de (2016). Configurações de práticas de produção para elevado desempenho operacional. *Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa – ISEG*.

- OOSTHUIZEN, H. (2005). The relationship between strategic process dimensions and organisational output performance – A South African investigation in relation to global best practices. *South African Journal of Business Management*, 36 (4), 69-79;
- ORLIKOWSKI, W.J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28, 1435–1448.
- OSBONE, D. e PLASTRIKI, P. (1997). *Banishing Bureaucracy*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company;
- OSBORNE, P. Stephen (2010), "The (new) public governance: A suitable case for treatment?" em Stephen P. Osborne (ed.) *The New Public Governance Emerging Perspective on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, (1ª Edition);
- OSBORNE, P.S., RADNOR, Z. e NASI, Greta (2013). A New Theory for Public Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43 (2), 135-158;
- OSBORNE, Stephen P. (2013). “A prestação de serviços públicos: é o momento para uma nova teoria?”. In Hugo C. Silvestre e Joaquim F. Araújo, *Coletânea em Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora;
- OUCHI, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley;
- OUCHI, W. G., e WILKINS, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11 (1), 457-483;
- PABLO, Amy L., REAY, Trish, DEWALD, James R., CASEBEER, Ann L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (5), 687-708;
- PANAGIOTIS, Massaras, SAHINIDISALEXANDROS, GEORGE, Polychronopoulos (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. In *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424;
- PANDEY, Sanjay K., DAVIS, Randall S., PANDEY, Sheela e PENG, Shuyang (2016). Transformational leadership and the use of normative public values: can employees be inspired to serve larger public purposes? In *Public Administration*, Vol. 94 (1), 204–222;
- PARDAL, Luís e LOPES, Eugénia Soares (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação*. Porto: Areal Editores;
- PASCALE, R. e ATHOS, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon and Schuster;
- PAWAR, B. S., e EASTMAN, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109;

- PAZVAKAVAMBWA, A. e STEYN G. M (2014). Implementing Results-Based Management in the Public Sector of Developing Countries: What Should be Considered? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5 (20), 245- 257;
- PECI, Alketa (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: Uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE, BR*, Vol. 4 (1), 1-12;
- PETER, B. G. (2010). “Meta-Governance and Public Management”, in S. P. Osborne, *the new Public Governance?*, London: Routledge;
- PETER, T e WATERMAN, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row;
- PETTIGREW, A. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581;
- PFEFFER, J. e SALANCIK, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row;
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C. A., e WILLIAMS, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational leadership and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933;
- PIMENTEL, Duarte (2012), *Sociologia das empresas e das organizações*. Lisboa, Escolar Editora;
- PITCHER, M. Anne (2003). Sobreviver à transição: o legado das antigas empresas coloniais em Moçambique. *Análise Social*, Vol. 38 (168), 793-820;
- PLESS, Nicola M, MAAK, Thomas e STAHL, Gunter K. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: what can be learned from international service-learning programs? *In Human Resource Management, Human Resource Management*, Vol. 51 (6), 873-904;
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., e FETTER, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142;
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., LEE, J-Y. e PODSAKOFF, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903;
- POISTER, T. H. (2010). The future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, Vol. 70, 246-254;
- POLIDANO, Charles e HULME, David (1999). Public Management Reform in Developing Countries. Issues and outcomes. *Public Policy and Management Working Paper*, 13, 1-38;
- POLLITT C. e BOUCKAERT, G. (2004). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford. Oxford University Press;

- POLLITT, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Basil Blackwell, Cambridge, MA.
- PORTER, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57 (2), 137-14;
- PORTER, M. E., e KRAMER, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*
- PORTER, M.E. e KRAMER, M. R. (2006). Strategy and Society. *In Harvard Business Review*, 77-92;
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3-15;
- PRAJOGO, D.I. e MCDERMOTT, C.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *In International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 25 (11), 1101-1122;
- QUINN, R. E. e MCGRATH, M. R. (1985). Transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In Peter Frost, et al. (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc;
- QUINN, R. E., e ROHRBAUGH, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377;
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc V. (2013, 6ª Ed.). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Gradiva;
- RAGIN, C. (2008). *Redesigning Social Inquiry Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press;
- RAJAGOPALAN, N., RASHEED, A. M. A., e DATTA, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19 (2), 349-384;
- RAMANUJAM, V., VENKATRAMAN, N. e CAMILLUS, J. (1986). 'Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach'. *Academy of Management Journal*, 29, 347-372;
- REGO, A. P. e CUNHA, M. P. (2009). *Manual de Gestão transcultural de recursos humanos*. Editora RH, Lisboa;
- REXHEPI, Gadaf, KURTISHI- KASTRATI, Selma e BEXHETI, Gjilnaipe (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation–The Drivers of Business Growth? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 532-541;
- RIHOUX, B. e RAGIN, C. (2009). Introduction: Why compare? Why configurational comparative methods? In Rihoux, B. & Ragin, C. (Eds.). *Configurational Comparative Methods* (xvii–xxv). London: Sage;

- RIZZATTI, Giselly, PEREIRA, Mauricio F. e AMARAL, Heloisa C. M. (2012). A influência da liderança na condução do processo implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da universidade federal de santa catarina. *In Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo*, Vol. 11 (2), 170-196;
- ROCHA, J. A. O. (2000). Modelos de gestão pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas, Braga*, Vol. I (1), 6-16;
- ROCHA, L. C. S. e PELOGIO, E. A. (2014). Relação entre cultura e clima organizacionais: um estudo empírico em um campus do instituto federal de ensino. *In HOLOS, Ano 30*, Vol. 5, 292-310;
- ROCHLIN, S. (2005). Responsabilidade empresarial no DNA da empresa. *Harvard Business Review*, Vol. 83 (8), 31-38;
- RUS, Mihaela e RUSU, DanOctavian (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *In Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 565-569;
- SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin (2006). Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what?. *in Corporate Governance Journal*, Vol. 6 (5), 595-608;
- SAINSAULIEU, R. (1999). *Sociologia da empresa*. Lisboa, Edições Piaget;
- SALOOJEE, Anver, FRASER-MOLEKETI, Geraldine (2010). Desafios comuns à reforma administrativa em países em desenvolvimento. In: PETERS, Jon; PIERRE, Jon (Org.). *Administração pública*. São Paulo: Editora Unesp (491-512);
- SAMAGAIO, António, CRESPO, N. Fernandes e RODRIGUES, Ricardo (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360;
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa, Escolar Editora;
- SARKER, A.E. (2006). New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19 (2), 180-203;
- SAUNDERS, Mark N.K.; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian; BRISTOW, Alex (2019). Research Methods for Business Students" Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. *In In book: Research Methods for Business Students*, Edition: 8, Chapter: 4, Publisher: Pearson Education (128-171);
- SCHACHTER, Hindy Lauer (2014). New Public Management and Principals' Roles in Organizational Governance: What Can a Corporate Issue Tell Us About Public Sector Management? *Public Organization Review*. 14, 517-531;
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass;

- SCHICK, Allen (1998). 'Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand's Reforms'. *World Bank Research Observer*, 13 (1), 123-131;
- SCHNEIDER, C. & WAGEMANN, C. (2012). *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press;
- SCHWARTZ, Mark S. e CARROLL, Archie B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *In Business Ethics Quarterly*, Vol. 13 (4), 503-530;
- SELZNICK, Philip (1948). Foundations of the Theory of Organization. *In American Sociological Review*, Vol. 13 (1), 25-35;
- SHAH, Kalim U., ARJOON, Surendra e RAMBOCAS, Meena (2016). Aligning Corporate Social responsibility with Green Economy Development Pathways in Developing Countries. *Sustainable Development*, 24, 237-253;
- SHAHZAD, Ali M. e SHARFMAN, Mark P. (2017). Corporate Social Performance and Financial Performance: Sample-Selection Issues. *In Business & Society*, Vol. 56(6), 889-918;
- SHARMA, S. e VREDENBURG, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and Development of competitively valuable organizational capabilities. *In Strategic Management Journal*, 19 (8), 729-753;
- SHUILI, Du, SWARM Valérie, LINDGREEN, Adam e SEN, Sankar (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *In Journal of Business Ethics*, 114(1);
- SIMIONE, Albino Alves (2014). A modernização da gestão e a governança no sector público em Moçambique. *Revista da Administração*, Vol. 48 (3);
- SITOE, Mário Vicente (2011). A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação - Estudo em Moçambique. *Tese de Doutoramento*. ISCTE - Business School, Instituto Universitário de Lisboa;
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 339-358;
- SØRENSEN, Jesper B. (2001). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *In Administrative Science Quarterly*, Vol 47 (1), 70-91;
- SRIVASTAVA V. e LARIZZA, M. (2013). Working with the grain for reforming the public service: an example from Sierra Leone. *International Review of Administrative Sciences*, 79 (3), 458-485;
- STOGDILL, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press;
- SULLE, A.S. (2008). Executive Agencies in Tanzania: A Descriptive Analysis. *Paper Prepared for the Cost Action: Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organisations (CRIPO)*. Utrecht University from 3-4 June 2008;

- TAYSIR, E. A., e PAZARCIK, Y. (2013). Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts? *In Procedia Social and Behavioural Sciences*, 99, 294-303;
- TODES, Alison, SIM, Vicky e SUTHERLAND, Cathy (2009). The Relationship between Planning and Environmental Management in South Africa: The Case of KwaZulu-Natal. *Planning, Practice & Research*, Vol. 24(4), 411-433;
- TOLBERT, P. S. ZUCKER, L. (1983): Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organisations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 22-39;
- TROTTIER, Tracey, WART, Montgomery e WANG, XiaoHu (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *In Public Administration Review*, 68 (2), 319-333;
- TURANO, Lucas Martins e CAVAZOTTE, Flavia (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *RAC, Rio de Janeiro*, Vol. 20 (4), art. 3, 434-457;
- UGBORO, Isaiah, OBENG, K. e SPANN, O. (2011). Strategic Planning as an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence from Public Transit Organizations. *In Administration & Society*, 43 (1), 87-123;
- UNITED NATIONS (2007). CSR and Developing Countries What scope for government action?. *In Sustainable Development Innovation Briefs*, issue 1;
- VALMOHAMMADI, Changiz e ROSHANZAMIR, Shervin (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178;
- VAN THIEL, Sandra e CRIPO (2009). The rise of executive agencies: comparing the agencification of 25 tasks in 21 countries. *Paper presented at EGPA conference in Malta*, 2-5 September 2009;
- VERBEETEN, Frank H. M. e SPEKLÉ, Roland F. (2015). Management Control, Results Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, Vol. 36 (7), 953-978;
- VINING, Aidan R. (2011). Public Agency External Analysis Using a Modified “Five Forces” Framework. *In International Public Management Journal*, 14 (1), 63-105;
- VINING, Aidan R. (2016). What Is Public Agency Strategic Analysis (PASA) and How Does It Differ from Public Policy Analysis and Firm Strategy Analysis? *In Administrative Sciences*, 6 (19), 1-31;
- VOET, Joris van der (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *In American Review of Public Administration*, Vol. 46 (6), 660-682;

- VOET, Joris van der et al. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *In Public Management Review*, Vol. 18 (6), 842-865;
- VOGELPOHL, Thomas e AGGESTAM, Filip (2012). Public policies as institutions for sustainability: potentials of the concept and findings from assessing sustainability in the European forest-based sector. *Eur J Forest Res.* DOI 10.1007/s10342-011-0504-6;
- VROOM, V. e JAGO, Arthur G. (2007). The role of the situation in leadership, *in American Psychologist*, 62 (1), 17-24;
- VROOM, V. e YETTON, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University Pittsburg Press, Pittsburg;
- WALDMAN, D. A., SIEGEL, D.S. e JAVIDAN, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43 (8), 1703-1725;
- WANG, Bin, QIAN, Jing, OU, Ruili e HUANG, Chuying (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: the mediating role of trust in leader. *In Social Behavior and Personality*, 44 (7), 1201-1208;
- WANJALA, Christine N. e RARIEYA, Jane F. A. (2014). Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges. *International Studies in Educational Administration*, 42 (1), 17-30;
- WARRICK, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *In Business Horizons*, 60, 395-404;
- WEBER, Max (2004). *A ética protestante e o espírito capitalista*. São Paulo: Companhia das Letras;
- WEICK, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29, 112-127;
- WEINBERG, M.L. e LEEMAN, K. (2013). Creating Strategic Value: Thinking, Acting, Learning”, in SCOTT, C.A., (ed), *Museums and Public Value: Creating Sustainable Futures*, Farnham: Burlington Ashgate Publishing Limited (17-31);
- WHITTINGTON, Richard (1996). Strategy as practice. *In Long Range Planning*, Vol. 29 (5), 731-735;
- WHITTINGTON, Richard (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44 (4), 44-53;
- WIEWIORA, Anna, TRIGUNARSYAH, Bambang, MURPHY, Glen D. e COFFEY, Vaughan (2013). Organizational Culture and willingness to share knowledge: a competing values perspective in Australian contexto. *In International Journal of Project Management*, 31, 1163-1174;
- WOOD, G. e MELLAHI, K. (2003). The Role and Potential of Stakeholders in “Hollow Participation”: Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives. *Business and Society Review*, 108 (2), 183-202;

- WOOD, Thomaz Jr. (1995). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas;
- WOODSIDE, A. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66 (4), 463-472;
- WOODSIDE, A. (2014). Embrace perform model: Complexity theory contrarian case analysis, and multiple realities. *Journal of Business Research*, 67 (12), 2495-2503;
- WRIGHT, Bradley E. e PANDEY, Sanjay K. (2009). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *In Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 75-89;
- XIAOMING, Cui e JUNCHEN, Hu (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, Vol. 3 (2), 28-37;
- YANG, Yi-Feng (2016). Examining Competing Models of Transformational Leadership, Leadership Trust, Change Commitment, and Job Satisfaction. *In Psychological Reports*, Vol. 119 (1), 154-173;
- YASAI-ARDEKANI, Masoud e HAUG, Ralph S. (1997). Contextual determinants of Strategic Planning processes. *Journal of Management Studies*, 34 (5), 729-767;
- YU, Karpova Anna (2015). Organizational culture in focus of measurements. *In Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 246-253;
- YU, Tianyuan e WU, Nengquan (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework: *International Journal of Business and Management*, Vol. 4 (7), 37-42;
- YUKL, Gary A. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48;
- ZACCARO, S. J., e KLIMOSKI, R. J. (Eds.). (2001). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass;
- ZADEK, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *In Harvard Business Review*, 82 (12), 125-132;
- ZAMMUTO, R. F., e KRAKOWER, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114;
- ZHAO, Yiqing, ZU, Binghui, LI, Zhongxue e LI, Cuiping (2014). Corporate social responsibility assessment: a multi-dimensional and dynamic perspective. *Mining Technology*, Vol. 123 (4), 230-240;

Anexos

Anexo I. Carta dirigida às EIPM para participarem no questionário.

Anexo II. Inquérito:

Anexo II.1. Questionário da PE;

Anexo II.2. Questionário da RSO;

Anexo II.3. Questionário da LO;

Anexo II.4. Questionário da CO;

Anexo II.5. Dados demográficos do inquérito.

Anexo III. Gráficos cartesianos sobre as condições necessárias para a elevada implementação do PE.

Anexo IV. Gráficos cartesianos sobre as condições necessárias para a reduzida implementação do PE.

Anexo I. Carta de Apresentação



Exmo.(a) Sr.(a)

No âmbito de um projeto de investigação do curso de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações desenvolvido por João Ambrósio Masquete no Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa, vimos por este meio solicitar a sua colaboração, como orientadores do doutorando, no preenchimento deste questionário.

O questionário visa compreender em que medida as práticas do planeamento estratégico nos Institutos e Empresas Públicas Moçambicanas são influenciadas pela liderança, pela cultura organizacional e pelas orientações para a cidadania e proteção do ambiente, dominantes nestas organizações.

Porque sabemos que o seu tempo é valioso, mas o nosso estudo não estaria completo sem a sua participação, os resultados do estudo serão enviados para o seu email, caso o deseje.

Tratando-se de um trabalho exclusivamente para fins académicos, a sua participação no questionário é voluntária e as suas respostas confidenciais. Estimamos que o preenchimento deste questionário não demore mais de 25 minutos.

Se tiver alguma dúvida sobre este questionário ou quanto aos objetivos do estudo, por favor contacte-nos via correio eletrónico nos seguintes endereços:

joaomasquete@yahoo.com.br; antonio.samagaio@iseg.ulisboa.pt; idalinasardinha@iseg.ulisboa.pt

Agradecemos antecipadamente e apresentamos os nossos sinceros cumprimentos,

Os orientadores do doutoramento:

- António Samagaio (Doutoramento em Gestão pelo ISEG / Universidade de Lisboa; Professor Auxiliar do Departamento de Gestão, ISEG/ Universidade de Lisboa); Investigador do CSG-ADVANCE – Centro de Estudos Avançados em Gestão do ISEG / Universidade de Lisboa

- Idalina Maria Dias Sardinha (Doutoramento em Biologia e Gestão Ambiental com uma tese sobre

Towards strategic Sustainability Performance of Organizations pela University of Amsterdam; Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Ciências Sociais, e Investigadora do CSG - SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações do ISEG / Universidade de Lisboa.

Anexo II

Anexo II. 1. Inquérito do Planeamento Estratégico

Questionário

Instruções de preenchimento: Assinale a(s) resposta(s) a cada pergunta conforme as respetivas instruções. Se não quiser ou não souber responder a alguma questão, deixe em branco o espaço de resposta.

I - Práticas de Planeamento Estratégico

INSTRUÇÕES:

Indique qual das afirmações se adequa ao processo de implementação do planeamento estratégico da empresa / instituto público (ambos designados neste questionário por organização) onde trabalha. Marque a sua resposta com um círculo à volta da sigla utilizando a escala abaixo para a sua classificação:

N = Não; S = Sim; NS/NR = Não sabe/Não responde

1. Formalização			
A organização desencadeou um processo de planeamento estratégico formalmente reconhecido como tal	N	S	NS/NR
A organização possui um plano estratégico escrito	N	S	NS/NR
Existe uma unidade oficial/ departamento responsável pelo processo de planeamento estratégico	N	S	NS/NR
A unidade oficial/departamento reporta as suas atividades ao dirigente máximo (PCA e/ou Diretor Geral)	N	S	NS/NR
2. Cronograma			
A organização pratica o Planeamento Estratégico			
a) Há menos de 1 ano	N	S	NS/NR
b) De 1 a 3 anos	N	S	NS/NR

c) De 3 a 5 anos	N	S	NS/NR
d) De 5 a 10 anos	N	S	NS/NR
e) Há mais de 10 anos	N	S	NS/NR
O horizonte temporal do Plano Estratégico é de:			
a) 1 a 3 anos	N	S	NS/NR
b) 3 a 5 anos	N	S	NS/NR
c) 5 a 10 anos	N	S	NS/NR
d) Mais de 10 anos	N	S	NS/NR
A monitorização do Plano Estratégico é efetuada:			
a) Trimestralmente	N	S	NS/NR
b) Semestralmente	N	S	NS/NR
c) Anualmente	N	S	NS/NR
d) Bianual	N	S	NS/NR
e) Nunca foi efetuada	N	S	NS/NR
A monitorização do Plano Estratégico é efetuada em momentos específicos para o efeito	N	S	NS/NR
A monitorização do Plano Estratégico é efetuada em simultâneo com o Plano Anual	N	S	NS/NR
3. Alinhamento dos níveis do plano (e organizacionais)			
O orçamento anual da organização para o ano seguinte é elaborado:			
a) Antes do Planeamento estratégico	N	S	NS/NR
b) Durante a elaboração do Plano estratégico	N	S	NS/NR
c) Depois do Planeamento estratégico	N	S	NS/NR
A organização dá prioridade à alocação de recursos para as iniciativas/ atividades estratégicas	N	S	NS/NR
As iniciativas/ atividades estratégicas fazem parte dos planos operacionais (anuais)	N	S	NS/NR
A maioria das atividades realizadas pela organização estão relacionadas com o plano estratégico	N	S	NS/NR

Os objetivos individuais estão relacionados os objetivos estratégicos	N	S	NS/NR
O Plano estratégico implicou a alteração da estrutura organizacional	N	S	NS/NR
4. Centralização e administração			

O plano estratégico <u>é preparado</u> :			
a) Pelo PCA	N	S	NS/NR
b) Pelo Diretor Geral	N	S	NS/NR
c) Por uma comissão de gestão constituído por gestores de todos os níveis	N	S	NS/NR
d) Pelo Gabinete de planeamento	N	S	NS/NR
O Plano estratégico <u>é aprovado</u> :			
a) Pelo PCA	N	S	NS/NR
b) Pelo Diretor Geral	N	S	NS/NR
c) Por uma comissão de gestão constituída por gestores de todos os níveis	N	S	NS/NR
d) Pelo Gabinete de planeamento	N	S	NS/NR
O plano estratégico <u>é revisto</u>			
a) Pelo PCA	N	S	NS/NR
b) Pelo Diretor Geral	N	S	NS/NR
c) Por uma comissão de gestão constituída por gestores de todos os níveis	N	S	NS/NR
d) Pelo Gabinete de planeamento	N	S	NS/NR
O Plano estratégico escrito <u>é distribuído para</u> :			
a) Somente aos gestores de topo	N	S	NS/NR
b) Os gestores de topo e intermédios (até aos chefes de Departamento)	N	S	NS/NR
c) Todos os gestores, incluindo os chefes de sessão	N	S	NS/NR
d) Todos os trabalhadores da organização	N	S	NS/NR
Há reuniões regulares para discutir o desenrolar das atividades e do cumprimento dos objetivos estratégicos no departamento/organização	N	S	NS/NR

5. Abrangência analítica			
	O Plano estratégico escrito da organização contempla os seguintes elementos:		
	a) Missão	N	NS/NR
	b) Visão	N	NS/NR
	c) Valores	N	NS/NR
	d) Objetivos estratégicos	N	NS/NR
	e) Metas	N	NS/NR
	f) Estratégias	N	NS/NR
	g) Iniciativas	N	NS/NR
	h) Responsabilidade	N	NS/NR
	i) Alocação de recursos	N	NS/NR
	j) Análise das tendências dos ambientes interno e externo	N	NS/NR
	k) Forças e fraquezas	N	NS/NR
	l) Oportunidades e ameaças	N	NS/NR
	m) Outros	N	NS/NR
6. Orientação			
	Os objetivos e estratégias estão direcionados para os aspetos internos da organização como:		
	a) Novos processos e procedimentos	N	NS/NR
	b) Formação e capacitação dos funcionários	N	NS/NR
	c) Organização	N	NS/NR
	d) Inovação tecnológica	N	NS/NR
	Os objetivos e estratégias estão direcionados para os aspetos externos da organização como:		
	a) Novos produtos e serviços no mercado	N	NS/NR
	b) Aumentar a satisfação dos clientes e utentes dos produtos e/ou serviços	N	NS/NR
	c) Aumentar as vendas/lucro/consumo	N	NS/NR

Anexo II.2. Inquérito da Responsabilidade Social Organizacional

II - Responsabilidade Social organizacional

Responsabilidade social organizacional (RSO): quando as empresas desenvolvem medidas para reduzirem os impactos sociais e ambientais negativos e aumentarem os positivos relativos às suas atividades (inclusive comerciais) na sua cadeia de valor, interagindo com as suas partes interessadas (stakeholders), respeitando a legislação e tendo um comportamento ético (adaptado da ISO26000, 2008).

Indique por favor, qual das seguintes proposições são aplicáveis à situação atual dentro da organização?

Marque a sua resposta com um círculo à volta da sigla utilizando a escala abaixo para a sua classificação:

N = Não; S = Sim; NS/NR = Não sabe/Não responde

1.	A sua organização / instituição tem:				
	1.1. Uma política RSE?		N	S	NS/NR
	1.2. Um plano RSE?		N	S	NS/NR
	1.3. Um programa de RSE?		N	S	NS/NR
	1.4. Atividades ad hoc (exemplo, serviços sociais) que se podem enquadrar na RSE?		N	S	NS/NR
Se respondeu não ou não sabe a todos os aspetos da pergunta 1 anterior, não continue a responder às questões desta seção. Se respondeu sim a um ou a todos aspetos, passe para as perguntas seguintes desta Seção.					
2.	A política / o plano/ o programa/ atividades RSE contemplam:	2.1. Manual de acolhimento de novos funcionários	N	S	NS/NR
		2.2. Tempo de formação sobre RSE dos novos funcionários	N	S	NS/NR
		2.3. Prémio de produtividade e/ou certificado de mérito associado ao desempenho de SER	N	S	NS/NR
		2.4. Regalias por cumprimento de objetivos / metas RSE	N	S	NS/NR
		2.6. Igualdade de género	N	S	NS/NR
		2.7. Formação para colaboradores sobre aspetos da RSE	N	S	NS/NR
		2.8. Progressão na carreira tendo em atenção legislação, contrato e mérito	N	S	NS/NR
		2.9. Avaliação de desempenho dos funcionários	N	S	NS/NR
		2.10. Seguro de saúde	N	S	NS/NR
		2.11. Comparticipação nas receitas medicamentosas	N	S	NS/NR
				2.12. Liberdade de filiação dos trabalhadores nos sindicatos	N

2.13. Realização de reuniões com trabalhadores, regulares e dialogantes	N	S	NS/NR
2.14. Implementação de um sistema de gestão ambiental	N	S	NS/NR
2.15. Certificação de um sistema de gestão ambiental	N	S	NS/NR
2.16. Produtos/ serviços elaborados segundo normas e certificações ambientais internacionais (ISO 9000, ISO 140000)	N	S	NS/NR
2.17. Medidas internas para gerir e diminuir o consumo: <ul style="list-style-type: none"> • Energia • Água, • Outros consumos naturais renováveis e não renováveis <input type="checkbox"/> Bem como a correta gestão e manutenção das instalações.	N	S	NS/NR
2.18. Medidas para gerir e diminuir produção de <ul style="list-style-type: none"> • Resíduos sólidos • Emissões gasosas • Efluentes líquidos 	N	S	NS/NR
2.19. Contratação de trabalhadores locais/ da comunidade	N	S	NS/NR
2.20. Proteção da saúde a comunidade local	N	S	NS/NR
2.21. Apoio sócio cultural as comunidades locais (apoio a criança da rua, desporto, grupos culturais, danças tradicionais, etc.)	N	S	NS/NR
2.22. Projetos de desenvolvimento económico local	N	S	NS/NR
2.23. Doações monetárias, produtos e serviços	N	S	NS/NR
2.24. Trabalho voluntário dos colaboradores para as comunidades	N	S	NS/NR
2.25. Apoio às escolas com estágios, suporte para lecionação de seminários	N	S	NS/NR
2.26. Apoio com material escolar as comunidades	N	S	NS/NR
2.27. Abertura de furos de água, material de construção, alimentos, etc.	N	S	NS/NR
2.28. Seleção de fornecedores em função das respetivas ações socialmente responsáveis	N	S	NS/NR

		2.29. Divulgação de ações sociais e ambientais da organização	N	S	NS/NR
		<ul style="list-style-type: none"> Nos meios de comunicação social Relatórios Folhetos 			
		2.30. Implementação de modelo de avaliação do desempenho da empresa ao nível da responsabilidade social	N	S	NS/NR

		Que parâmetros (social, ambiental)? _____			
		2.31. Partilha dos resultados da avaliação com todos os funcionários e outras partes interessadas	N	S	NS/NR
		Descreva as outras partes interessadas _____			
3.	A organização sofreu penalizações por parte das auditorias internas e/ ou externas por não ter desenvolvido programas sociais e ambientais		N	S	NS/NR
	Multas por incumprimento legal?				
4.	O programa/atividades de RSE foi elaborado com base nas reivindicações:	4.1. Dos trabalhadores	N	S	NS/NR
		4.2. Dos utentes e comunidades afetados pelas atividades da organização	N	S	NS/NR
		4.3. Por Empresas clientes			
		4.4. Pelos acionistas			
		4.5. Pelo Ministério de tutela			
5.	O programa/atividades de RSE contribui potencialmente para alcançar os objetivos financeiros da organização		N	S	NS/NR
6.	O programa/ atividades de RSE são revistos periodicamente em função dos recursos financeiros da organização		N	S	NS/NR
	Ou em função dos programa e resultados das auditorias				

7.	O programa/atividades de RSE servem para minimizar conflitos com:	7.1. Os trabalhadores	N	S	NS/NR
		7.2. Com e as comunidades afetadas pelas atividades da organização			
		7.3. Com entidades legais			
8.	Os programas/atividades de RSE estão em conformidade com as expectativas da sociedade		N	S	NS/NR
	Os programas/atividades de RSE estão em conformidade com as expectativas da legislação				
9.	Os programas/atividades de RSE da organização foram desenvolvidos em alinhamento com as exigências do Governo		N	S	NS/NR
10.	O programa/atividades de RSE têm como foco principal:	10.1. Atores internos (funcionários)	N	S	NS/NR
		10.2. Atores externos (parceiros sociais, utentes e comunidades)	N	S	NS/NR
		10.3. Acionistas			
11.	As iniciativas de SER são identificadas antecipadamente na fase do planeamento estratégico		N	S	NS/NR
12.	Existe uma equipa/departamento responsável pela elaboração e avaliação das iniciativas sociais e ambientais		N	S	NS/NR
13.	As iniciativas sociais e ambientais são elaboradas a longo prazo		N	S	NS/NR
14.	A organização elabora iniciativas sociais e ambientais inovadoras e criativas que são comunicadas aos stakeholders (partes interessadas)		N	S	NS/NR

Anexo II.3. Inquérito da Liderança

II - Liderança

INSTRUÇÕES:

Indique quão frequentemente cada uma das 45 afirmações abaixo mencionadas se adequa a si como Diretor da Empresa / Instituição pública onde trabalha. Marque a sua resposta com um círculo à volta do número utilizando a escala abaixo para a sua classificação:

1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Frequentemente, se não sempre

		1	2	3	4	5
1	Dou apoio aos meus subordinados em troca de seu esforço					
2	Reflito sobre pressupostos críticos para verificar se são adequadas					
3	Não interfiro na resolução dos problemas até ao momento em que eles se agravam					
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras					
5	Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes					
6	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes					
7	Encontro-me ausente quando necessitam de mim					
8	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas					
9	Falo com otimismo acerca do futuro					
10	Gero orgulho nos meus colaboradores por estarem do meu lado					
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					
12	Espero que algo corra mal antes de agir					
13	Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado					
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão					
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os meus colaboradores a resolver problemas					
16	Torno claro o que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados					
17	Faço transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar					
18	Vou para além dos meus interesses pessoais para o bem do grupo					
19	Trato os meus colaboradores como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo					
20	Espero que os problemas se tornem crónicos antes de eu agir					
21	Atuo de forma a incutir respeito dos outros por mim					
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas					
23	Pondero as consequências éticas e morais das decisões					
24	Mantenho-me a par de todos os erros					
25	Exibo um sentido de poder e de confiança					

26	Apresento uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro					
27	Dirijo minha atenção para as falhas face a os desempenhos esperados					
28	Evito tomar decisões					
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos					
30	Faço com que os meus colaboradores vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas					
31	Ajudo os meus colaboradores a desenvolver os seus pontos fortes					
32	Sugiro novas formas de completar as tarefas	1	2	3	4	5
33	Demoro a responder a questões urgentes					
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo					
35	Exprimo satisfação quando os outros correspondem aos desempenhos esperados					
36	Expresso confiança que os objetivos serão alcançados					
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho					
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.					
39	Levo os meus colaboradores a fazerem mais do que o esperado					
40	Sou eficaz na representação que exerço em nome dos meus colaboradores face a autoridades hierarquicamente mais elevadas					
41	Trabalho com os meus colaboradores de uma forma satisfatória					
42	Aumento o desejo dos meus colaboradores de obterem sucesso					
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização					
44	Aumento a vontade dos meus colaboradores com maior afinco					
45	Lidero um grupo que é eficaz					

Anexo II. 4. Inquérito da cultura organizacional

IV – Cultura organizacional

INSTRUÇÕES:

Responda com base na utilização da escala de 1 a 7 pontos, tendo em conta que 1 corresponde a “Descordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”.

1.	A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A organização da empresa está muito orientada para os resultados/números alcançados. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade	1	2	3	4	5	6	7
5.	Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como sendo mentores, facilitadores, pessoas atentas aos problemas humanos do seu pessoal	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam novos desafios	1	2	3	4	5	6	7
7.	Os responsáveis da empresa são geralmente designados como sendo coordenadores, organizadores ou profissionais eficientes.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os responsáveis da empresa são de uma maneira geral considerados como grandes diretores, produtivos e competitivos, orientados para os resultados.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A base sobre a qual se mantém a empresa é a lealdade a implicação. A coesão e o trabalho em equipa são caraterísticas desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A base sobre a qual se mantém a empresa é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Os princípios que regem a empresa são os princípios formais, regras, e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.	1	2	3	4	5	6	7
12.	A preocupação com a produção e a consecução de objetivos são os princípios fundamentais que regem a empresa. Enfatiza-se um posicionamento centrado nos números/resultados.	1	2	3	4	5	6	7
13.	O ambiente da empresa é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.	1	2	3	4	5	6	7
14.	O ambiente da empresa caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
15.	O ambiente da empresa caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros.	1	2	3	4	5	6	7
16.	O ambiente da empresa é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.	1	2	3	4	5	6	7
17.	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7

18.	A empresa define o sucesso com base na posse de competências únicas e capacidades de desenvolver ações que outras organizações não fazem. É inovadora e em algumas áreas é considerada a melhor de Moçambique	1	2	3	4	5	6	7
19.	A empresa define o sucesso com base na manutenção da atividade diária, evitando os sobressaltos. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos-chave desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
20.	A empresa determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. Os objetivos numéricos norteiam toda a atividade da organização.	1	2	3	4	5	6	7
21.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.	1	2	3	4	5	6	7
22.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.	1	2	3	4	5	6	7
23.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela manutenção da atividade normal sem sobressaltos, cumprimento das rotinas e assegurando a previsibilidade.	1	2	3	4	5	6	7
24.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho centrado nos resultados.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo II. 5. Dados demográficos

V: Dados pessoais/ demográficos

1. Por favor, indique em anos.

- 1.1. Idade
- 1.2. Anos de experiência profissional
- 1.3. Anos de experiência no cargo que desempenha atualmente
- 1.4. Antiguidade na(o) empresa / instituto público

2. Por favor, indique o seu género.

☐ = Feminino ☐ = Masculino

3. Qual a função que desempenha na(o) empresa / instituto público?

- ☐ Presidente do Conselho de Administração
- ☐ Administrador
- ☐ Diretor Geral
- ☐ Diretor de Serviço
- ☐ Diretor/ Delegado Provincial
- ☐ Chefe de Departamento Central
- ☐ Chefe de Repartição Central
- ☐ Diretor Distrital
- ☐ Chefe de Departamento Provincial
- ☐ Chefe de Repartição Provincial
- ☐ Técnico Superior

Técnico
Outra. Especifique

4. Qual é o número de subordinados/colaboradores? diretos na(o) empresa / instituto público:

- ☐ Nenhum
- ☐ 1 – 10
- ☐ 11 - 50
- ☐ 51 – 250 251- 500
- ☐ mais de 500
- ☐ colaboradores

5. Qual o nível de instrução mais elevado que concluiu?

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Ensino primário incompleto ☐ 4.º ano ☐ 6.º ano ☐ 9.º ano ☐ 12.º ano
- ☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Pós-Graduação ☐ Mestrado ☐ Doutoramento

6. Indique, por favor, o seu endereço eletrónico caso pretenda obter uma síntese das conclusões deste estudo.

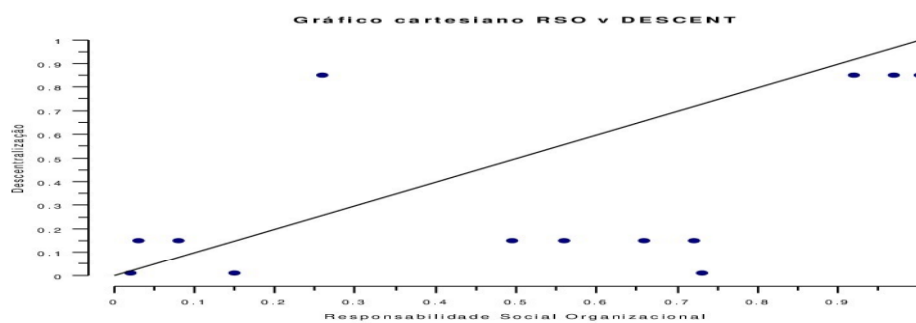
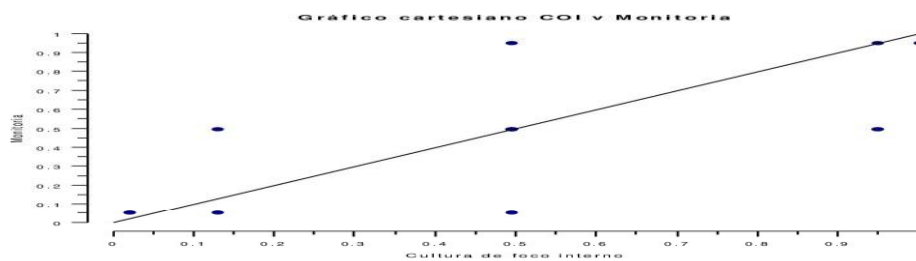
Muito obrigado por ter completado este questionário!

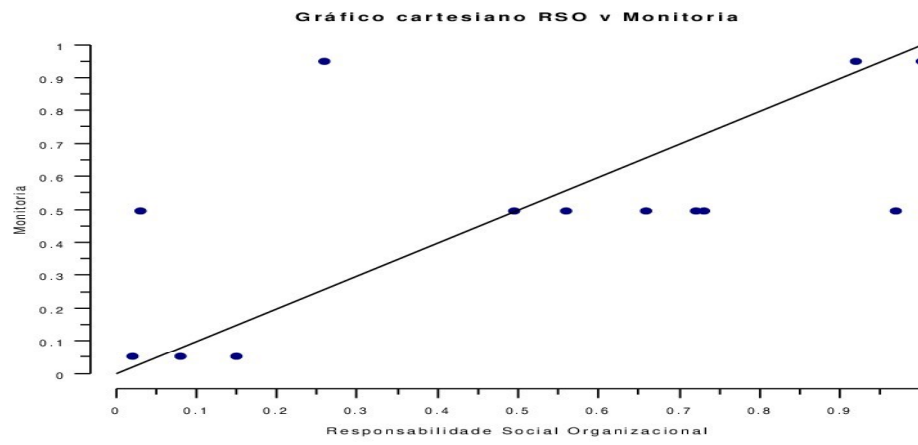
Caso tenha deixado o seu endereço eletrónico, os resultados deste estudo ser-lhe-ão enviados.

Gratos pelo seu tempo e a sua colaboração!

Anexo III

Anexo III.1. Gráficos cartesianos das condições necessárias para a elevada implementação do PE





Anexo IV. Gráficos cartesianos das condições necessárias para a reduzida implementação do PE

